



# Henkilöstön palkitseminen osana motivointia

---

Mahkonen, Minna

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

## Henkilöstön palkitseminen osana motivointia

Minna Mahkonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Mahkonen, Minna

Henkilöstön palkitseminen osana motivointia

Vuosi	2013	Sivumäärä	50
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä motivoi työntekijää parempaan työtyytyvyyteen. Liian usein palkitseminen luo mielikuvan rahallisesta tai materiaalisesta palkinnosta, joka ajennetaan juhlallisina seremonioina kuukauden työntekijälle. Matka kohti hyvää työtulosta lähtee liikkeelle työntekijän yksilöllisistä tarpeista ja kyse voi olla hyvinkin pienistä tunnepuolen asioista.

Työ on toteutettu yhdessä Yritys X:n toimipisteessä toimipaikan esimiehen ja Yritys X:n yhdyshenkilöiden luvalla.

Toimipaikassa on käyty läpi palkitsemiseen liittyvä keskustelu ja yksi jokseenkin epäonnistunut myyntikilpailu. Työntekijät kaipaavat palkintoa tehdystä työstä ja sellaisen mahdollisuuden saatuaan löytyi kilpailusta palkintoineen paljon negatiivista sanottavaa. Työn keskeinen tavoite oli selvittää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mikä on vialla vanhassa järjestelmässä? Mitä hyvää on vanhassa järjestelmässä? Miten henkilökunta muuttaisi järjestelmää?

Tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Tutkimus toteutettiin puoli-strukturoituina henkilöhaastatteluina, teemahaastattelu menetelmää käyttäen. Haastatteluun osallistui kaikki toimipaikasta mukaan pyydetty neljä henkilöä.

Tutkimustuloksista selvisi selkeät pääkohdat, jotka ovat johtaneet nykyiseen työtyytyvyyden tilaan. Työntekijät ovat osaavia, mutta ajoittaiseen motivaation puutteeseen johtivat tunteet siitä, ettei heidän tekemäänsä työtä arvosteta esimiestasolta tai osana työtyytyvyyttä. Työntekijät myös kokevat, että olisivat valmiita tekemään parempaa työtulosta, jos se palvelisi koko tiimin etua. Esteenä tiimityöskentelylle ovat kuitenkin ajoittainen tunne ryhmähengen puutteesta, joka ilmenee vähäisenä positiivisena palautteena ja puutteellisuutena vuorovaikutuksena jäsenten kesken. Myös henkilökohtainen ja yksilöön keskittyvä myyntikilpailu ajaa mallina työntekijöitä kauemmas toisistaan.

Asiasanat: motivaatio, palkitseminen, tavoitteiden asettelu, työympäristö, työntekijän persoonallisuus, lisämyynti

Laurea University of Applied Sciences  
Laurea Kerava  
Business Management

Abstract

Mahkonen, Minna

Awarding for Employees' Motivation

Year	2013	Pages	50
------	------	-------	----

---

The focus of this thesis is awarding the major reason on employees' motivation. Mostly a word awarding makes people imagine something really expensive substances. The writer dares to say that a prize is not the real reason for the activity of employees'. The reasons are deeper and can be found on employees' own personalities, individual interests and needs.

This project was carried out collaboration with one of the offices of Company X. The idea of the thesis was the writer's own. The Manager of the office accorded a permission to do the thesis.

In this workplace there has been a discussion about awarding and the employees' had a need for some competition and a prize. The Manager of the office organized a competition for the employees but they weren't satisfied. The central idea of this work was to find out reasons why the competition went wrong. Whether the reason really was in the competition or in some other thing that people cannot see right away and how things can be better in the future.

The thesis was conducted using qualitative methods and with a themed interview. The study was carried out by interviewing four persons. All persons who were asked to take part to interview said yes.

The study shows that reasons to this situation are clear. Employees are really trained but from time to time can sense some shortage of motivation. They felt that the rest of the work community or own boss does not appreciate the work what they have done. They also felt that they can do much better work result if prize is for the whole group. And they are ready to do work to get a better team spirit, because now the spirit of the team is varying. The varying team spirit appear in negative feedback to each other. Also individual competitions have bad influence on the whole group.

Keywords: motivation, awarding, goal setting, work environment, employee personality, add-on sales

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tarkoitus .....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	8
2	Yritys X.....	8
2.1	Yritys X on Suomen ainut kauppapankki .....	8
2.2	Strategia .....	9
3	Motivaation määritelmä.....	10
3.1	Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät.....	10
4	Työmotivaation kokonaisuus .....	10
4.1	Persoonallisuus .....	11
4.2	Työn ominaisuudet .....	12
4.3	Työympäristö.....	12
4.3.1	Taloudelliset ja fyysiset tekijät.....	12
4.3.2	Sosiaaliset tekijät .....	13
5	Motivaation vaikutus työsuoritukseen .....	14
6	Onnistunut palkitsemisprosessi .....	15
6.1	Tavoitteet tulee asettaa viisaasti .....	15
6.2	Suorituksen ja tyytyväisyyden välinen suhde.....	17
6.3	Monta keinoa mitata suoritusta.....	18
6.4	Tyytymättömyydestä seuraa aina ongelmia .....	19
7	Palkitsemisen kokonaisuus.....	20
7.1	Aineellinen palkitseminen .....	22
7.1.1	Suorat palkitsemistavat .....	23
7.1.2	Epäsuorat palkitsemistavat .....	23
7.2	Aineeton palkitseminen .....	24
7.2.1	Urapalkkiot .....	25
7.2.2	Sosiaaliset palkkiot.....	25
8	Palkitsemisen nykytila kohde yrityksessä .....	26
9	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat .....	26
9.1	Tutkimuksen toteutus teemahaastatteluna .....	27
9.2	Haastattelutilanne ja analysointi.....	28
9.3	Vastaajien taustatiedot .....	29
10	Tutkimustulokset.....	29
10.1	Nykytilanne.....	29
10.2	Aineeton palkitseminen .....	30
10.3	Aineellinen palkitseminen .....	31
10.4	Myyntikilpailukokeilu .....	32

10.5	Henkilökunnan kehitysehdotuksia myyntikilpailuun .....	33
10.6	Henkilökunnan kehitysehdotuksia palkitsemiseen.....	34
10.7	Henkilökunnan vapaat mietteet .....	35
11	Tutkimuksen luotettavuus.....	35
12	Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja eväitä tulevaisuutta varten.....	37
12.1	Tutkimuskysymysten toteutuminen .....	37
12.2	Kehitysehdotukset ja johtopäätökset.....	38
13	Yhteenveto .....	39
	Lähteet .....	41
	Kuviot .....	43
	Liitteet .....	44

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, mikä motivoi työntekijöitä parempaan työsuoritukseen pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa Yritys X:n asiakaspalvelupisteessä. Toimipaikan yksityiskoh-  
taisemmat tiedot on harkitusti jätetty pois työstä, jotta haastateltavien työntekijöiden yksi-  
tyisyyden suoja säilyy.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu motivoinnista ja palkitsemisesta. Motivointi ja palkitseminen ovat aiheena erittäin laajat. Teoriaosuudessa on motivoinnin osalta pyritty sel-  
vittämään mikä ylipäättänsä saa ihmisessä aikaan motivoitumista, mitkä asiat vaikuttavat työ-  
motivaatioon ja kuinka motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen. Palkitsemisen kohdalla on sy-  
vennytty siihen mistä palkitsemisessa on kaiken kaikkiaan kyse ja kuinka motivaatio liittyy  
palkitsemiseen ja sen onnistumiseen.

Tutkimusosuudessa kohde yrityksen henkilökunnalle on suoritettu teemahaastattelu, jonka  
viitekehys koostuu kahdeksasta osa-alueesta; taustatiedot, nykytilanne, aineeton palkitsemi-  
nen, aineellinen palkitseminen, myyntikilpailu, myyntikilpailun kehittäminen ja palkitsemis-  
järjestelmän kehittäminen ja vapaat kommentit aiheeseen liittyen. Kyseessä on kvalitatiivi-  
nen tutkimus, sillä tarkoitus on tuottaa kokemuksiin perustuvaa yksityiskohtaista tietoa.  
Tutkimustulokset on analysoitu yksi osa-alue kerrallaan ja työn loppuun on koottu tutkimustu-  
lostien perusteella kirjoittajan kehitysehdotuksen kohde yritykselle.

### 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tarkoitus

Aiheena henkilökunnan motivointi ja erilaiset palkitsemiskeinot ovat minulle lähellä sydäntä.  
Aihe opinnäytetyölle löytyi omasta työympäristöstä ja kiinnostuksesta motivoinnin ja palkit-  
semisen vaikutuksesta työtulokseen.

Palveluiden ja tuotteiden vuositavoitteet on määritelty kullekin toimipaikalle yksityiskohtai-  
sesti ja työntekijöiden odotetaan niihin yltävän. Tekemistä siis seurataan, mutta saavutetuis-  
ta tavoitteista ei ole juurikaan palkittu henkilökuntaa. Toimipaikan sisällä on ennen tämän  
opinnäytetyön aloittamista järjestetty oman esimiehen aloitteesta lisämyyntikilpailu, jonka  
oli tarkoitus vauhdittaa työntekijöitä suosittelemaan ahkerammin erilaisia pankin palveluita  
asiakkaille. Työntekijät kuitenkin osallistuivat kilpailuun vaihtelevalla aktiivisuudella.

Myyntikilpailu ja myynnille asetetut tavoitteet ovat puhuttaneet työympäristössä aika ajoin ja  
opinnäytetyön tekeminen aiheesta antoi oivallisen tilaisuuden tutkia asiaa tarkemmin.

Tämä työ on toteutettu henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, niin että saatuja tuloksia voidaan käyttää esimiestyön kehittämiseen. Kaikki tieto ei aina kulje kentältä työntekijöiden keskuudesta esimiehelle saakka, etenkin kun kyse on arasta aiheesta. Ajatuksena ei ole etsiä pelkkiä negatiivisia asioita, vaan aidosti kuulla työntekijöiden kehitysehdotuksia ja jaloistaa ne toteutuskelpoiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole luoda täysin uusia menetelmiä, vaan löytää keinoja ja ehdotuksia paremman järjestelmän luomiselle.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu koskemaan vain yhtä asiakaspalvelupistettä ja sen henkilökuntaa. Otanta koostuu toimipaikan henkilökunnan lukumäärästä ja kaikki työntekijät ovat osallistuneet tutkimukseen.

Rajaus on tehty, jotta saataisiin mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa kyseisen toimipaikan tilasta. Tutkimukseen on otettu mukaan aiemmin toimipaikassa toteutettu lisämyyntikilpailu ja se rajaa muut toimipaikat tutkimuksen ulkopuolelle.

## 2 Yritys X

Yritys X on vuonna 2007 perustettu suuremman organisaation alla toimiva pankki. Suurempi organisaatio on suomalainen kaupanalan osuustoiminnallinen yritysryhmä ja se työllistää yli 42 000 henkilöä. Käytettäkään kyseisestä organisaatiosta nimeä Organisaatio X. Organisaatio X muodostuu tytäryhtiöistä, kahdestakymmenestä alueosuuskaupasta, sekä kahdeksasta paikallisosuuskaupasta. Toiminta perustuu pitkälti osuustoimintaan, asiakasomistajuuteen. Tällä hetkellä asiakasomistajia on ympäri suomen yli kaksi miljoonaa.

Osuuskauppa-aatteen mukaisesti myös Yritys X:n ajatuksena on tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajilleen ja palvelut rakentuvat kanta-asiakaskortin ympärille. Tällä hetkellä ajatus tavoittaa yli 2,6 miljoonaa pankkiasiakasta, joista suurin osa on asiakasomistajia (Yritys X:n vuosikertomus 2012).

### 2.1 Yritys X on Suomen ainut kauppapankki

Yritys X on jatke yli sata vuotta sitten alkaneelle säästökassatoiminnalle ja tällä hetkellä se on suomen ainut kauppapankki. Kauppapankki eroaa käsitteenä liikepankista siten, että liikepankki on osakeyhtiömuotoinen talletuspankki. Kauppapankin perusajatuksena on tarjota asiakkaille palveluita päivittäisten raha-asioiden hoitoon. Yritys X ei esimerkiksi myönnä yritystai asuntolainoja.



Yritys X:n asiakaskunta on kattava ja se onkin pyrkinyt profiloitumaan "tavallisten ihmisten"-pankkina. Tarkoitus on olla helposti lähestyttävä, luotettava ja ymmärrettävä pankki. Kaupapankin tuomat rajoitukset, esim. lainoissa, on käännetty myönteiseksi. Ajatuksena on olla kiinnostunut asiakkaan päivittäisestä rahankäytöstä, esim. pariskuntien taloustileistä, ei niinkään asunnon ja uuden auton ostamisesta. Arjessa läsnä olemista tukee pankkipisteiden sijoittelu. Yritys X:n asiakaspalvelupisteitä löytyy ympäri Suomen.

Pankkipalveluiden ohella henkilökunta hoitaa asiakasomistajuuteen liittyviä asioita. Pääkaupunkiseudulla toimii oma osuuskauppa, mutta asiakas voi hoitaa omia pankki- ja jäsenyyssiä oitaan osuuskaupparajoista riippumatta missä tahansa palvelupisteessä.

Henkilökuntaa on kaiken kaikkiaan yhteensä 286 ja he ovat jakautuneet Yritys X:n konttoriin ja asiakaspalvelupisteisiin ympäri suomen. Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaspalvelupisteissä työskenteleviin henkilöihin, jotka toimivat kaupan alan työehtosopimuksen alla. (Yritys X, 2012)

## 2.2 Strategia

Strategisiksi tavoitteikseen Organisaatio X listaa seuraavat asiat (Organisaatio X 2013):

- asiakkaiden tarpeita palvelevan tarjonnan kehittäminen käyttötavarakaupassa
- asiakasomistaja partnereihin ja yhteistyökumppaneihin panostaminen
- liiketoiminnan laajentaminen Baltiaan ja Pietariin
- tavoite olla houkutteleva työnantaja palvelualalla
- tavoite olla työnantaja, jolla on osaavin henkilökunta

Organisaatio X:n visio on "Halutuimmat ja kattavimmat palvelut omasta kaupasta", joka liittyy yhtäläillä Yritys X:än kuin päivittäistavarakauppaan. Yritys X haluaa olla tavoitettavissa siellä, missä asiakkaatkin ovat. (Organisaatio X, 2013)

Yritys X:n pisteessä työskenteleville on laadittu ns. huoneentaulu, laatukriteerit joilla pyritään takaamaan hyvä asiakaspalvelu ja onnistunut myynti. Huoneentaulussa on mukailtuna kolme kohtaa; oma-aloitteisuus asiakaspalvelutilanteissa, tarjoa lisäksi muita Yritys X:n tuotteita ja anna havaintomateriaalia ja käytä materiaalia työssä hyväksesi.

### 3 Motivaation määritelmä

Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu (Ruohorinne & Honka 1999, 13). Motivaatiota säätelevät eri tekijät, jotka antavat suuntaa ihmisen käyttäytymiselle ja ohjaavat kohti haluttua tulosta. Eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Voi olla mahdollista, että lopputulos on sama, vaikka kaikilla tiimin jäsenillä olisi eri motiivit sen saavuttamiselle. Lopullinen työntulos on siis osittain riippuvainen ihmisen omasta motivaatiosta sitä kohtaan.

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Tunnetuin motivaatioteoria lienee Abraham Maslow'n tarvehierarkia. Teorian mukaan motivaatiota ohjaavat erilaiset tarvetasot, tasot jaetaan alemman ja ylemmän tason tarpeisiin. Maslow'n mukaan suuri osa ihmisistä tavoittelee aina ylemmää porrasta. Alemmat tasot tulee olla toteutuneita, kunnes ihminen voi siirtyä ylemmälle tasolle. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44) Tarvehierarkia on kiistanalainen malli, mutta yksinkertaisuudessaan toimiva havainnollistamiseen.

#### 3.1 Ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät

Ulkoiset motivaatiotekijät asettaa joku muu henkilö. Ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla esim. etenemismahdollisuudet, palaute, palkka tai joku muu palkinto. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat useimmiten kestoiltaan lyhyitä ja tarve niiden saavuttamiselle toistuu usein. Ihminen tottuu nopeasti ja ulkoisen motivaatiotekijän pitäisi olla vaihteleva ja riittävän houkutteleva, jotta ihminen kokee sen tavoittelemisen arvoiseksi. Ulkoista motivaatiota ohjaa usein alemman tason tarpeet (Maslow). Alemman tason tarpeiksi voidaan lukea fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sekä liittymisen tarpeet.

Sisäiset motivaatiotekijät kumpuavat henkilökohtaisista tarpeista ja tavoitteista. Ihmisen sisäinen motivaatio on toteutunut silloin, kun hän kokee tekemisen iloa ja saa suuren tyydytyksen itse tekemisestä, ei niinkään sen seurauksista. Nämä ovat ylemmän tason tarpeita, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve (Maslow). Sisäiset motivaatiotekijät ovat ulkoisia pitkäkestoisempia ja ilmenevät usein tunteikkaassa muodossa.

### 4 Työmotivaation kokonaisuus

Työmotivaatio muodostuu monista työntekijän, työn ja työympäristön tekijöistä ja niiden välisestä vuorovaikutuksesta. Työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö määrittelevät luotettavan työmotivaatio kuvauksen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22-24).

#### 4.1 Persoonallisuus

Persoonallisuus tekee ihmisistä erilaisia ja uniikkeja. Persoonallisuus käsitteenä sisältää ihmisen luonteen, asenteet ja arvot, älykkyyden ja tavat lähestyä ongelmia ja tilanteita (Ojanen 2004, 40,81). Persoonallisuutta pidetään pysyvänä määritelmänä, se ei juuri muutu ihmisen elämän aikana. Näin ollen voidaan todeta, että persoonallisuus on tärkeää huomioida, kun puhutaan työmotivaatiosta. Yksilöitä motivoivat puhtaasti erilaiset asiat. Osa tiedostaa motiivinsa ja niiden syyt ja osalla motiivit kumpuavat jostain kauempaa, esimerkiksi lapsuudesta ja vanhempien asenteesta työntekoon.

Työn kannalta merkittävimpiä persoonallisuuden osa-alueita on kolme:

1. mielenkiinnon kohteet
2. asenne
3. tarpeet

Gagné ja Deci (2005, 342) ovat tutkineet erilaisten persoonallisuuksien vaikutusta työmotivaatioon ja sitä kautta työn tulokseen. Heidän mukaansa työntekijöiden yksilölliset erot kasvavissa tarpeissa määrittävät mikä näistä kolmesta persoonallisuuden osa-alueesta nousee eniten esille ja vaikuttaa työsuoritukseen.

Mielenkiinto vaikuttaa siihen, miten jokin asia vaikuttaa käyttäytymiseen. Henkilö joka on aidosti kiinnostunut tekemästään työstä ja ammatistaan pystyy todennäköisemmin saavuttamaan enemmän, kuin henkilö jonka työtehtävät eivät osu yksiin mielenkiinnon kohteiden kanssa. Kun työ kohtaa tekijänsä, on onnistumisen mahdollisuus suurempi.

Asenne määräytyy usein mielenkiinnon pohjalta. Jos ihminen ennalta päättää, että jokin asia on vastenmielinen, on sen parissa työskentelykin varmasti vähintään vastenmielistä. Työyhteisössä ympäristö vaikuttaa asenteeseen. Jos työntekijä kokee olonsa hyväksi yhteisössä, on ponnistelu omassa työssä luonnollista ja onnistumisen mahdollisuus on suuri. Jos työntekijällä on vallitseva käsitys siitä, ettei hänen työtään esim. arvosteta, saattaa hän suorittaa työnsä, mutta on haluton ponnistelemaan sen enempää tuloksen eteen. Jälkimmäisessä tapauksessa työntekijä saattaa kokea, että tuloksesta riippumatta kohtelu on samaa.

Tarpeita ja niiden luokittelua on käyty edellä läpi Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Tarvehierarkian perusteella alemman tason tarpeet tulee täyttyä, ennen kuin ylemmän tason tarpeet voivat toteutua. Silloin kun työ tarjoaa riittävästi ulkoista motivaatiota, voi työntekijä löytää sisäisen motivaationsa. Henkilö, joka suorittaa työnsä pakosta, on motivoitunut ulkoisista motivaatiotekijöistä. Todennäköisesti hänet pitää työssään tyydyttävä palkka ja turvalli-

suuden tunne työn ja työpaikan pysyvyydestä. Henkilö joka nauttii työstään, kokee että perusasiat ovat kunnossa. Perusasioiden lisäksi motivoitunut henkilö saa antaa osan itsestään työssään ja hänen panostaan arvostetaan, tällöin henkilö on motivoitunut sisäisistä tekijöistä.

#### 4.2 Työn ominaisuudet

Työntekijä saattaa kokea itsensä motivoituneeksi, mutta työn ominaisuudet vaikuttavat siihen, toteutuuko motivaatio. Hyvänä työnä voidaan pitää sellaista, jossa on riittävästi haastetta, siinä on saavutettavissa olevat palkkiot, hyväksytyt tavoitteet ja työympäristö on hyvä (Viitala 2007, 17-19). Kaikki edellä mainitut tekijät ovat ulkoisia motivaatiotekijöitä. Yhden tekijän negatiivinen varaus vaikuttaa kaikkiin osa-alueisiin. Jos esimerkiksi tavoitteet ovat epärealistisia tai epäselviä, vaikuttaa se erittäin todennäköisesti yksilön työn tulokseen ja saattaa syntyä haluttomuutta, eikä työntekijä edes viitsi yrittää. Yksilön asenne saattaa tarttua työkavereihin jne. Tällöin on vaara jumiutua alempien tarvetasojen täyttämiseen.

#### 4.3 Työympäristö

Maslow'n mukaan työympäristö täyttää parhaimmillaan alemmat tarvetasot. Mutta kunnollinen työympäristö ei yksinään takaa edistymistä ylemmille tarvetasoille. Työympäristöön kuuluvat taloudelliset ja fyysiset tekijät, sekä sosiaaliset tekijät.

Taloudellisia tekijöitä ovat palkkaus ja sosiaaliset edut. Fyysisiä tekijöitä taas ovat työolosuhteet, työn järjestelyt ja työturvallisuus. Kaikkia näitä voidaan pitää tänä päivänä lähes itsessään selvyyksinä. Jo erilaiset lait määrittelevät työpaikan turvallisuudelle tai palkkaukseen tiettyjä vähimmäisnormeja.

Työympäristöllä on suuri taloudellinen merkitys yrityksen tuottavuuteen. Työtilojen uusiminen ja työntekijöille järjestetyt yhteiset aktiviteetit maksavat paljon rahaa ja aikaa. Voidaan kuitenkin väittää, että niistä luistaminen maksaa yritykselle vielä enemmän. Karkea arvio on, että pahoinvoivat työpaikat maksavat Suomelle vuositasona noin 21 miljardia euroa. Summa koostuu sairauspoissaoloista, tuottavuuden vähenemisestä ja sitä kautta menetetyistä mahdollisuuksista. Hoitamattomista asioista syntyy oravanpyörä. (Tutkimusprofessori Guy Ahonen, viitattu Dunderfelt 2012, 21)

##### 4.3.1 Taloudelliset ja fyysiset tekijät

Taloudelliset tekijät muodostuvat työntekijänäkökulmasta palkasta ja sosiaalisista eduista. Palkka muodostuu usein peruspalkasta ja sen lisäksi maksettavista palkan osista, esimerkiksi tulospalkkioista ja henkilökohtaisista lisistä. Palkalla voi olla symbolinen arvo ihmiselle: palk-

ka voi viestittää työtehtävien vaativuutta, vastuun määrää ja työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen tasoa. (Viitala & Jylhä 2006, 234) Suomessa palkkausta säätelee hyvin pitkälti työehtosopimukset. Työehtosopimukset määrittelevät mm. työstä maksettavan minimipalkan. Työehtosopimukset takaavat, että palkka ei laske alle tietyn tason, mutta työehtosopimusta korkeampaa palkkaa on mahdollista maksaa. Sosiaaliset edut palkkauksessa voivat tarkoittaa esim. työsuhdeautoa, työsuhdeasuntoa tai työnantajan tarjoamaa työpaikkaruokailua.

Fyysisillä tekijöillä tarkoitetaan työskentely-ympäristöä ja työvälineitä. Nykyään työnteko ei ole aina sidottu työpaikkaan, sillä etätyöskentelyn mahdollisuus on ollut kasvava trendi. Työympäristöksi voidaanakin joissain tapauksissa määritellä, työnantajan toimitilat, koti ja muut paikat. (Kauhanen 2006, 59) Tämä luo haasteita hyvän työympäristön luomiselle. Työnantajan kannalta tärkeä tehtävä on kuitenkin antaa työntekijälle hyvät ja ajan tasalla olevat työskentelyvälineet riippumatta siitä, missä työntekijä työnsä suorittaa. Vanhanaikaiset ja reistailevat työvälineet laskevat ennen kaikkea työtehokkuutta, mutta myös työntekijän motivaatiota. Professori Amabile Harvard Business Schoolista on tutkinut työympäristön vaikutusta työntulokseen. Hänen mukaansa hyvään työympäristöön on syytä kiinnittää huomiota, sillä se vaikuttaa parhaimmillaan innovatiivisesti työntulokseen ja siihen, kuinka työntekijä suhtautuu työntekoon. (Amabile 1996, 8) Hienoja teknologisia työvälineitä tärkeämpää on kuitenkin se, että työntekijä on saanut hyvän perehdytyksen ja riittävän osaamisen käyttääkseen kaikkia tarvitsemiaan työvälineitä mahdollisimman monipuolisesti. (Kauhanen 2006, 60)

#### 4.3.2 Sosiaaliset tekijät

Työympäristön sosiaaliset tekijät ovat iso osa toimivaa kokonaisuutta. Ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutustaidot määrittelevät työilmapiirin. Jokaisella työntekijällä on oma persoonansa ja jokainen on yksilö. Kaikesta huolimatta työpaikalla tulisi pystyä toimimaan ammattimaisesti kaikenlaisten ihmisten kanssa ja se tuo omat haasteensa. Viime kädessä esimies on se, jolla on vastuu työilmapiiristä. Mikäli työntekijöiden välillä ilmenee työhön vaikuttavia ongelmia, on esimiehen puututtava niihin viipymättä. (Dunderfelt 2012, 15–20)

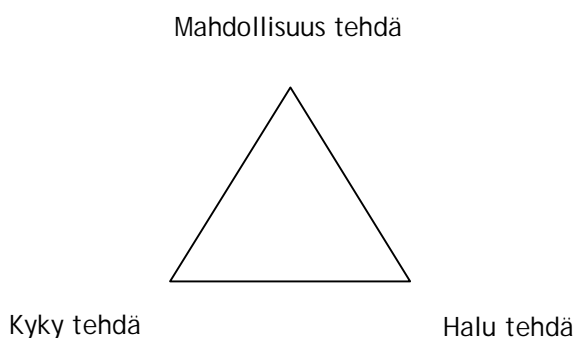
Palkitsemisesta puhuttaessa sosiaaliset tekijät ovat ei- materiaalisia. Mikään laki ei velvoita työnantajaa antamaan työntekijälle positiivista palautetta tämän suorituksista tai huomioidaan työntekijän kehittymistä sanallisesti. Tänä päivänä puhutaan sosiaalisesta paineesta, ihminen kokee tarvetta olla sosiaalisesti hyväksytty. Joku henkilö voi kokea nimensä ja saavutustensa julkaisun tiedotteessa paljon paremmaksi palkinnoksi tehdystä työstä, kuin rutiinilla tilille maksetun rahallisen palkinnon. Sosiaaliset tekijät tyydyttävät ylempien tasojen tarpeita, arvostuksen tarvetta ja itsensä toteuttamisen tarvetta.

## 5 Motivaation vaikutus työsuoritukseen

Työpanos muodostuu työntekijän valmiudesta suoriutua tehtävästä ja motivaatiosta annettua tehtävää kohtaan. Karkeasti sanottuna valmius kertoo olemassa olevista kyvyistä ja motivaatio siitä, missä määrin henkilö haluaa käyttää kykyjään. Voidaan ajatella, että motivaatio lisää sellaisen ihmisen mahdollisuutta onnistua, jolla on vaadittavat valmiudet entuudestaan.

Halu tekemiselle vaatii työntekijältä motivaatiota, halun onnistua tekemässään, työpanoksen arvokkuuden tuntemisen, sekä kyvyn vastaanottaa rakentavaa palautetta (Kuvio 1). Jotta työntekijä on kyvykäs suoriutumaan annetuista tehtävistä, tulee hänellä olla riittävä tietotaito, työtehtävän vaatimat mahdolliset lisätaidot, hyvät vuorovaikutustaidot ja valmius kehittyä ja muuttua tarpeen mukaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20.)

Jotta tulosta syntyisi, tarvitaan edellä mainittujen valmiuden ja motivaation lisäksi mahdollisuuksia. Mahdollisuudet ovat usein työntekijästä riippumattomia ja ilmenevät selkeinä rooleina, riittävänä palautteena työstä, toimivasta tiedonkulusta, hyvästä ilmapiiristä ja hyvistä työvälineistä.



Kuvio 1: Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20)

Johdon kannalta katsottuna kannattaa huolehtia siitä, että työntekijöiden vireystila suuntautuu työtavoitteisiin. Henkilöllä pitää olla tuloksen kannalta motivaatiota käyttää omaa osaamistaan ja energiaansa ko. toimintaan. (Kauhanen 2012, 51) Selkeän tavoitteen asettaminen palvelee molempia osapuolia, työnantajaa ja sen tekijää. Työnantaja voi selkeällä työnannolla parantaa suoritusta ja saamaansa tulosta. Työntekijä voi suunnata energiansa työntekoon, eikä tehtävänannon pohtimiseen. Tällä toimintatavalla vältetään ns. ylivirkeys. Liika ylivireys lisää ahdistuneisuutta ja ahdistunut työntekijä suuntaa vähän energiansa ahdistumisen poistamiseen, eikä niinkään itse työntekoon. (Ruohotie ja Honka 1999, 33-35).

## 6 Onnistunut palkitsemisprosessi

Palkitseminen on prosessi, jossa osallisena ovat työntekijä ja työnantaja. Työnantaja voi käyttää erilaisia kannustimia saadakseen aikaan haluttua toimintaa ja innostaakseen työntekijöitä parempaan suoritukseen. Luonnollisesti työntekijä palkitaan työpanoksestaan, mikäli se on halutunlainen. Päälähtöisesti palkitseminen on johtajuuden apuväline ja esimiehellä on tärkeä rooli prosessissa. Esimiehen tehtävänä on valvoa prosessin toteutusta ja pitää työntekijänsä ajan tasalla, lisäksi on tärkeää tuoda palkitsemisperusteet selkeästi kaikkien osallisten tietoisuuteen. Avoin ja rehellinen toiminta ovat vankka pohja toimivalle palkitsemiselle.

Palkitsemisen tarkoitus yrityksessä on ensinnäkin strategialähtöinen, mutta yhtälailla henkilöstöpoliittinen. Palkitsemisella on mahdollista lisätä tuottavuutta ja auttaa saavuttamaan strategisia päämääriä. Hyvillä kannustimilla ja eduilla voidaan houkutella potentiaalisia työntekijöitä hakeutumaan organisaatioon. Parhaimmillaan palkitseminen myös lisää jo olemassa olevan henkilöstön motivaatiota ja auttaa työntekijöitä suuntaamaan energiansa oikein työtehtävien välillä. Palkitseminen voi olla avuksi hyvien työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon.

Yritykset määrittelevät itse minkälaisia palkitsemiskeinoja he käyttävät. Palkitseminen ei kuitenkaan voi tapahtua täysin mielivaltaisesti, sillä sitä määrittelevät työehtosopimukset, verotus, vallitseva kilpailutilanne, toimialan käytännöt, sekä yrityksen kulttuuri ja rakenne. (Viitala 2007, 141–142). Ulkoisten rajoitteiden lisäksi esimiehen tulee huomioida henkilökunta yksilöinä palkitsemisjärjestelmää luodessaan. Oikeanlaisten palkitsemistapojen lisäksi esimiehen tulee olla varma siitä, että työntekijöillä on tarvittavat valmiudet suoriutua asetetuista tavoitteista, tilanteen tulee olla realistinen kaikkien kannalta.

### 6.1 Tavoitteet tulee asettaa viisaasti

Yksinkertaisesti sanottuna työntekijä palkitaan tavoitteeseensa pääsemisestä. Miten asettaa hyvä tavoite, joka on kaikin puolin järkevä ja palvelee kaikkia osapuolia? Liian usein realistiset tavoitteet ovat työntekijöiden mielestä aivan toisenlaiset, kuin työnantajan. Yleinen myös myynnin johtamisessa sovellettava työkalu on SMART- kriteerit. Sana muodostuu englanninkielisistä sanoista:

- Specific
- Measurable
- Achievable
- Realistic
- Time-bound

Suomennettuna hyvän tavoitteen ominaisuudet ovat täsmällinen, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva haaste, mielekäs ja aikaan sidottu. (Nieminen & Tomperi 2008, 52-53.)

Tavoitteen tulee olla täsmällinen, tarkkaan ennalta määritelty. Yritysmailmassa esimerkiksi tulostavoitteet täyttävät täsmällisyyden kriteerit, ne ovat ennalta laskettavissa ja pohjautuvat realistiseen tietoon.

Mitattavissa oleva tavoite on sidottu tulokseen. Tavoitteen saavuttamista on hankala tiedostaa, ellei se ole sidottu johonkin konkreettiseen tulokseen. Yritysmailmassa tavoite ei saasekoittua haaveeseen. Haave voi olla, että yritys laajentaa ulkomaille muutaman vuoden sisällä. Tavoite on se, miten tämä laajentaminen tapahtuu yksityiskohtaisesti ja kuinka se saavutetaan.

Saavutettavissa oleva tavoite motivoi työntekijää tarttuvaan haasteeseen. Jos työntekijä kokee tavoitteet liian vaikeiksi, hän hylkää ajatuksen saman tien. Tavoitteet eivät myöskään saa olla liian helppoja, sillä se ei palvele ketään. Välitavoitteet voivat tarpeen tullen toimia kannustimina matkalla lopulliseen tavoitteeseen. Osaamisen, suorituskyvyn ja kokemuksen tulisi kulkea käsi kädessä tavoitteiden kanssa, tällöin myyjä pääsee kehittymään työssään parhaalla mahdollisimmalla tavalla.

Mielekäs tavoite on järkevää sitoa strategiaan ja tukea sen toteutumista. Tällöin on helppoa nähdä, miksi kyseiset tavoitteet on asetettu ja mitä niiden toteutumisesta parhaimmillaan seuraa. Jokainen ymmärtää, miksi tekee työtä tavoitteiden eteen.

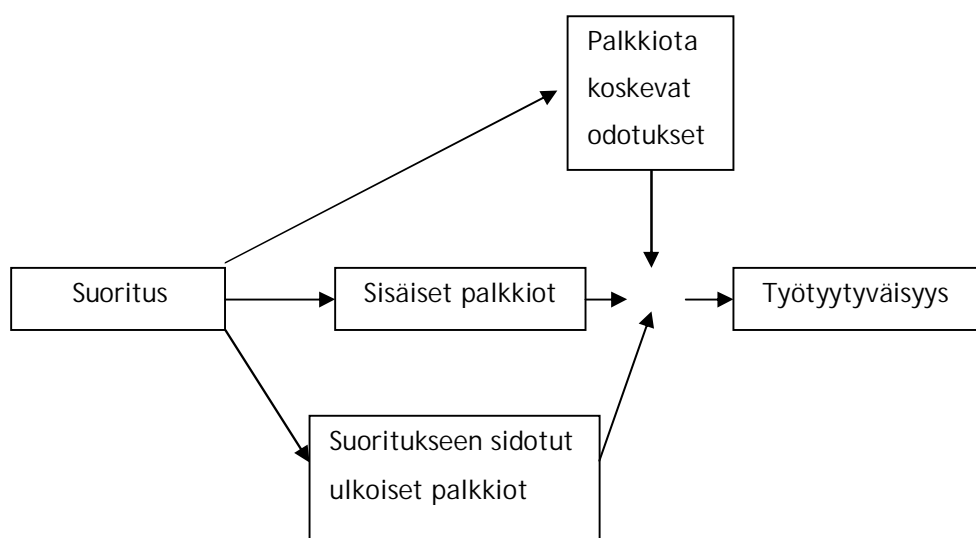
Aikaan sidottu tavoite takaa tehokkaan työskentelyn ja osoittaa, että asetettu tavoite on otettava vakavasti. Tärkeää aikataulun laatimisessa on ytimekäs jaksotus. Mittausvälin tulee olla riittävän lyhyt, jotta mielenkiinto tekemiseen pysyy yllä. (Nieminen & Tomperi 2008, 53-56.)



## 6.2 Suorituksen ja tyytyväisyyden välinen suhde

Monissa työyhteisöissä eritasoiset suoritukset johtavat erilaisiin palkkioihin. Eriarvoisuus saa nopeasti aikaan tyytymättömyyttä työntekijöiden keskuudessa.

Työtyytyväisyys suorituksen perusteella määräytyy sen mukaan, millainen vaikutus palkkiolla loppujen lopuksi on työntekijään (Kuvio 2). Vaikutus muodostuu työntekijän omasta ajatuksesta ja tunteista, kokeeko työntekijä palkinnon oikeudenmukaiseksi ja sopivaksi suhteessa työn määrään. Jos palkkiot ovat suoraan verrannollisia suoritukseen, koetaan sen todennäköisimmin oikeudenmukaiseksi ja suorituksen välinen suhde tyytyväisyyteen on positiivinen.



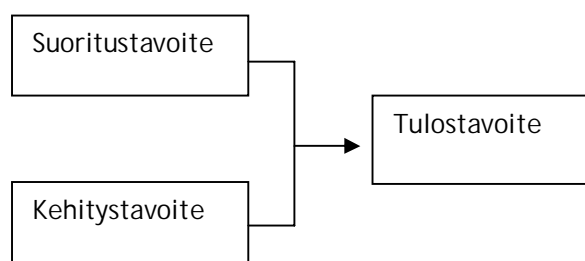
Kuvio 2: Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet, (Ruohotie ja Honka 1999, 35).

Jokainen työntekijä on yksilö ja eri palkinnot tyydyttävät erilaisia ihmisiä. Esim. samansuuruinen palkankorotus kaikille työntekijöille saa todennäköisesti aikaan tyytymättömyyttä. Korotuksen saattaa saada sellainen työntekijä, joka ei ole suoriutunut niin hyvin annetuista tehtävistä, kuin toiset työntekijät. Parhaan tuloksen tehnyt työntekijä saattaa kokea, ettei hänen kannata tavoitella huipulle, sillä palkinto on tuloksesta riippumatta sama.

Palkkiot havaitaan helpommin oikeudenmukaisiksi, jos ne on sidottu työsuoritukseen, verrattuna käytäntöön, jossa palkkiot ovat riippumattomia suorituksesta (Ruohotie & Honka 1999, 37).

### 6.3 Monta keinoa mitata suoritusta

Myynnin tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan: tulostavoite, suoritustavoite ja kehitystavoite (Kuvio 3). Suoritustavoitteet linkittyvät työntekijöiden toimintaan ja tekemiseen. Kehitystavoitteet puolestaan liittyvät työntekijöiden toiminnan laatuun ja osaamisen kehittymiseen. Tulostavoitteet liittyvät myyntituloksiin ja sitä kautta liiketoiminnan tuottavuuteen. Kaikissa kolmessa tavoitteessa painopiste suuntautuu eri tavoitteeseen, mutta ne eivät sulje toisiaan pois.



Kuvio 3: Myynnin tavoitteet ja niiden välinen suhde (Nieminen & Tomperi 2008, 62).

Tulostavoitteet lienevät parhaiten tiedostetuin myynnin tavoitteista, sillä tulokseen kiinnittää niin paljon huomiota. Monia osapuolia kiinnostaa se, mitä jää viivan alle, paljon yritys tuottaa. Tulostavoite sellaisenaan ei ole kovin motivoiva tavoite työntekijälle, vaan se tulee jakaa yksilötasolle selkeinä tavoitteina ja kertoa millaista panosta häneltä odotetaan yksilönä. (Nieminen & Tomperi 2006, 63.)

Mikäli mitataan pelkkää tulosta, voidaan asioita korjata vasta jälkikäteen. Tekemiseen ja toimintatapoihin kannattaakin puuttua jo prosessin alkuvaiheessa. Suoritustavoitteet auttavat pääsemään tulostavoitteisiin ja ovat haluttaessa helposti mitattavissa lukuina. Suoritustavoitteiden tarkoitus on työntekijän suorituksen parantaminen ja tehostaminen ja ne auttavat oivaltamaan yksilön toiminnan merkityksen koko yrityksen kannalta. Suositustavoitteet voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Konkreettisia kvantitatiivisia suoritustavoitteita voivat olla esim.

- tietty määrä asiakastapaamisia viikossa
- tuotteen kampanjamyynä tietyllä aikajaksolla
- lisämyynä jo myytyjen tuotteiden päälle

Kvalitatiiviset suoritustavoitteet perustuvat työntekijän ja työnantajan mielipiteeseen työpanoksesta ja yksilön tuloksesta. Näistä tavoitteista on syytä keskustella tietyin väliajoin, jotta voidaan varmistua ajatusten samansuuntaisuudesta. (Nieminen & Tomperi 2006, 69-70.)

Kehitystavoitteet kulkevat suoritustavoitteiden ja tulostavoitteiden rinnalla. Niiden tarkoitus on kiinnittää huomiota tekemisen laatuun, ne tukevat oppimista. Tavoitteiden tarkoitus on löytää uusia toimintatapoja ja parantaa tuottavuutta. Kehitystavoitteita voivat olla esimerkiksi:

- viestintätaitojen kehittäminen
- tuoteosaamisen syventäminen
- tiimityötaitojen parantaminen
- ajankäytön tehostaminen

Kehitystavoitteiden tulisi olla yksilöityjä kunkin työntekijän tarpeen mukaan. Oiva tilaisuus kehitystavoitteiden määrittelylle on kehityskeskustelu, jossa työntekijä ja työnantaja saavat rauhasa paneutua yksilön tilanteeseen. (Nieminen & Tomperi 2006, 71) On tärkeää keskittyä pieneen määrään tavoitteita kerralla. Mitä enemmän asetetaan tavoitteita, sitä herkemmin ne jäävät huomioimatta. Lisäksi ajanjakson tavoitteen saavuttamiselle tulee olla järkevästi rajattu, jotta motivaatio pysyy yllä. (Viitala & Jylhä 2006, 274.)

Onnistuneiden tavoitteiden ja mittareiden määrittely vaatii paljon työtä, mutta parhaimmillaan se palkitsee kaikkia osapuolia. Onnistunut tavoite ja sen saavuttaminen kasvattaa työntekijän itseluottamusta ja motivaatiota. Itsevarma ja motivoitunut työntekijä taas tuo yritykselle lisäarvoa suorituksillaan ja sitoutumisellaan yritykseen. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit muuttavat strategian toiminnaksi, ohjaavat toimintaa ja innostavat ihmisiä. (Nieminen & Tomperi 2006, 71.)

#### 6.4 Tyytymättömyydestä seuraa aina ongelmia

Edellä mainitun suorituksen ja tyytyväisyyden suhteen lisäksi huonosti asetetut tai olemattomat tavoitteet ja mittarit johtavat myös ennen pitkään tyytymättömyyden tunteeseen. Olemattomat tavoitteet saattavat saada aikaan käsityksen siitä, ettei työntekijän työpanosta ja arvoa yritykselle arvosteta lainkaan. Liian korkealle asetetut epärealistiset tavoitteet puolestaan synnyttävät turhautuneisuutta ja ylipäättänsä haluttomuutta yrittää.

Tyytymättömyys on negatiivinen tunnetila ja ilmenee erilaisina käyttäytymisen muotoina. Tyytymätön ihminen saattaa kokea tarvetta eristäytymiselle, ihminen haluaa pois ongelmasta. Työyhteisössä eristäytyminen voi ilmetä sosiaalisen kanssakäymisen vähenemisenä, josta syn-

tyy vaikeuksia suorittaa työtehtäviä. Eristäytyminen voi myös johtaa pitkiin poissaoloihin ja pahimmillaan irtisanoutumisiin tai toisiin työtehtäviin siirtymiseen. Tyytymättömyys omaan työhön voi pahimmillaan olla terveysriski. (Lahdensivu 2005)

Tunnereaktiot ovat joillekin ihmisille luonnollinen tapa ilmaista turhautumista. Ainainen negatiivinen tunnetila saattaa saastuttaa koko tiimin ilmapiirin ja tarttua muihin työntekijöihin. Negatiivinen tunnetila saattaa vaikuttaa vahvasti työn suorittamiseen ja johtaa ns. riman alituksiin ja välinpitämättömyyteen. Huolimaton työntekijä sortuu helposti virheisiin ja pahimmillaan on kykenemätön korjaamaan tekemiään virheitä.

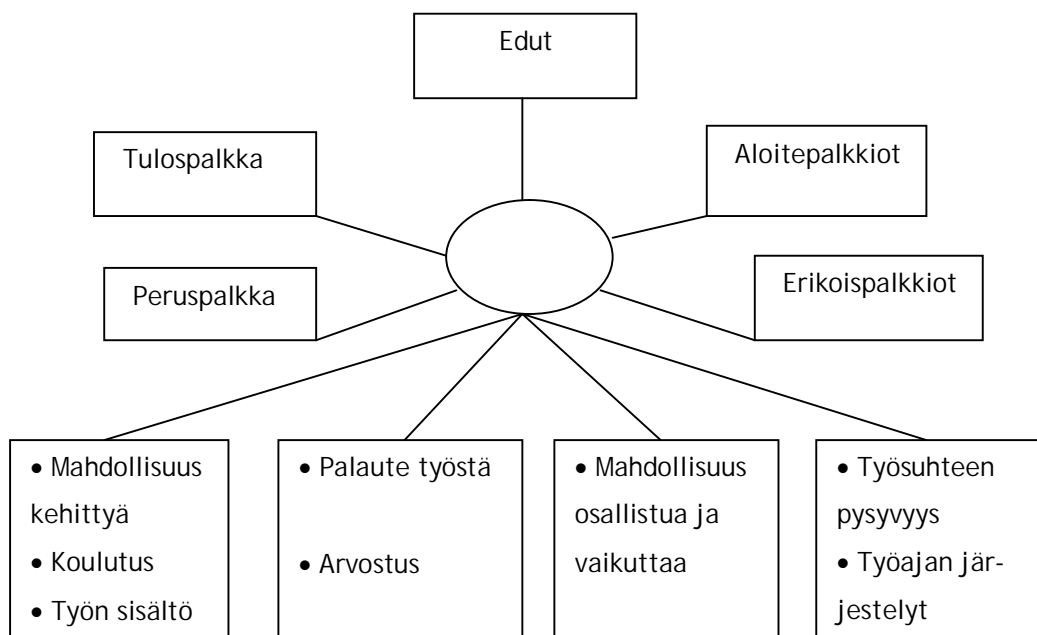
Pahin tyytymättömyyden ilmentymä on aggressio. Työntekijä kääntyy työnantajaansa vastaan ja haluaa kostaa kurjaa oloaan. Aggressio voi ilmentyä erilaisina vahingontekoina, esimerkiksi vahingonteolla tai jopa varkautena. Aggression vallassa oleva työntekijä kokee, että työnantaja on jotakin velkaa hänelle ja tällä selityksellä hän mielessään oikeuttaa itsensä näihin tekoihin.

## 7 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen voi olla aineetonta tai aineellista ja yhdessä ne muodostavat palkitsemiskokonaisuuden (Kuvio 4). (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.) Joissain tapauksissa puhutaan myös sisäisistä ja ulkoisista palkitsemistavoista. Joidenkin teorioiden mukaan sisäisen ja ulkoinen palkitseminen ovat selvästi kaksi eri asiaa (Deci, 1975, Saleh & Grygier 1969, Slocum 1971 & Wernimont 1972, Viitattu Ruohotie & Honka 1999, 45). Ruohotien ja Hongan (1999,45) mukaan taas sisäinen ja ulkoinen palkitseminen eivät ole riippuvaisia toisistaan, mutta parhaimmillaan toimivat yhtäaikaaisesti.

Työntekijän sisäiset syyt ja motivaatio määrittävät sen, kumpaan luokitteluun palkitseminen lopulta kuuluu. Mikäli palkinto on suorituksesta riippuvainen, voi siitä tulla tarve näyttää osaamistaan, vaikka itse palkinto ei olisi niinkään houkuttava. Tällöin työntekijä kokee pätemisen tarvetta ja saavuttaessaan palkinnon se tyydyttää ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttaminen ja itsensä kehittämisen tarve) ja on loppupeleissä lähempänä aineetonta palkintoa itse materian jäädessä kunnian rinnalla toissijaiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 44.)

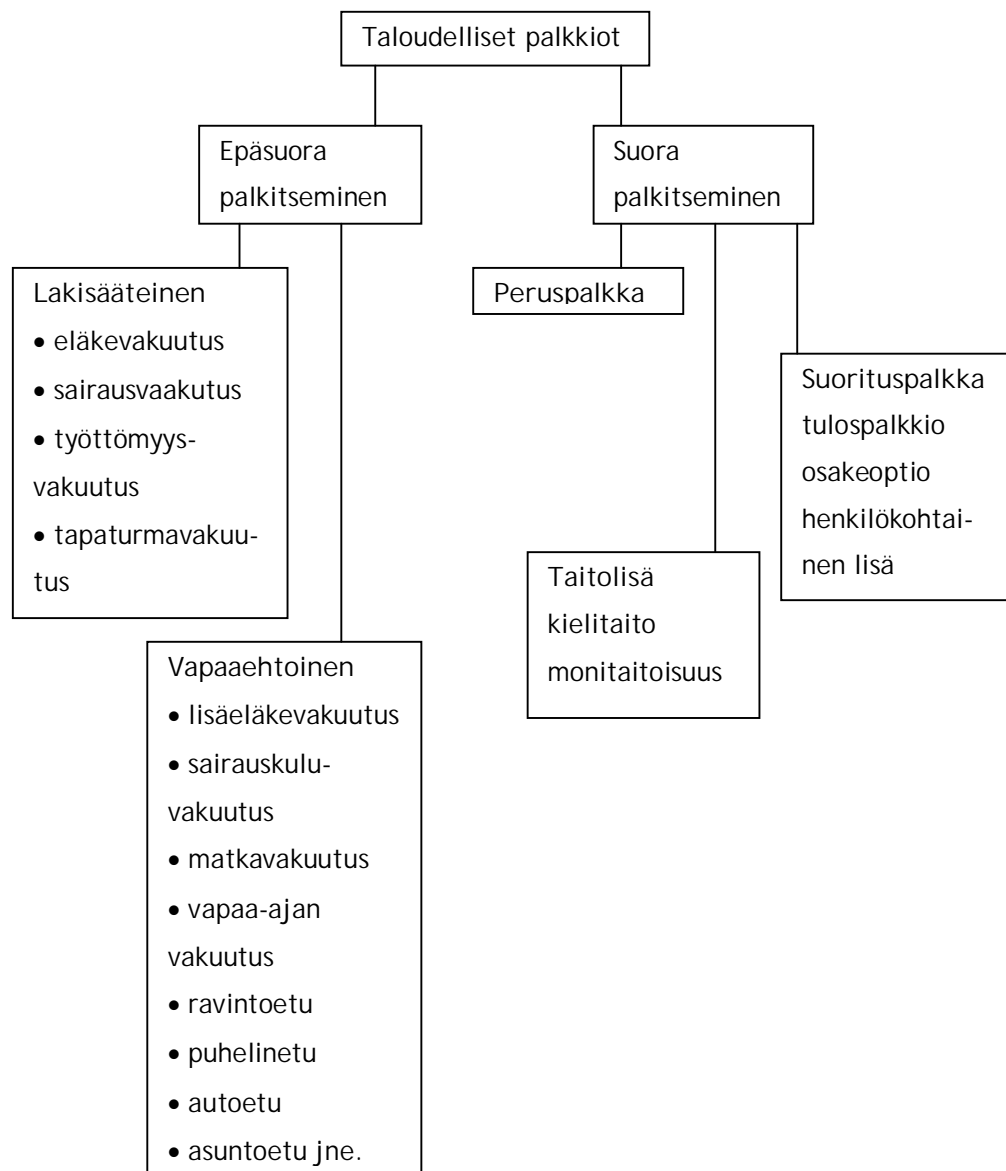
Palkitsevuuden kokemuksen voi synnyttää yhtä lailla mielekäs työtehtävä kuin materiaallinen palkinto. Palkitsemista tulisi ajatella kokemuksellisena ilmiönä. Kaikki työsuhteesta johtuvat asiat, jotka työntekijä kokee palkitsevaksi, ovat itse asiassa palkitsemista. (Handolin 2009)



Kuvio 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998, 39).

## 7.1 Aineellinen palkitseminen

Aineelliset palkinnot voidaan jakaa kahdenlaiseen ryhmään: suoriin ja epäsuoriin (Kuvio 5).



Kuvio 5: Kokonaispalkitseminen, taloudelliset palkkiot, mukaelma Juhani Kauhasen mallista (Kauhanen 2006, 110).

### 7.1.1 Suorat palkitsemistavat

Suora palkitseminen koostuu peruspalkasta, suorituspalkasta ja taitolisästä.

Palkka tarkoittaa rahallista tai muuta rahallista arvoa vastaavaa korvausta tehdystä työstä. Laki ja työehtosopimukset ovat määritelleet minipalkkoja eri aloille, mutta pääsääntöisesti katsotaan, että palkka muodostuu työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai jonkun muun sovitun asian perusteella. Palkan tulee olla kohtuullinen korvaus työntekijän tekemästä työstä.

Taitolisällä tarkoitetaan kielitaidosta tai muusta erityisestä taidosta maksettavaa rahallista korvausta. Taitolisän saaminen edellyttää näyttöä ja todistetta siitä, että työntekijä pärjää työssään tyydyttävällä tasolla esim. englannin kielellä.

Palkan kannustavuus perustuu sen tyydyttämiin tarpeisiin. Palkka tuo ihmiselle taloudellista turvallisuuden tunnetta ja sillä katetaan arjen perustarpeet. Lisäksi palkka saattaa olla arvostuksen ja vallan mittari. Se voidaan myös puhtaasti sitoa suoritukseen, jolloin syntyy suoritus-tarve. Suoritus-tarve on ns. ylemmän tason tarve ja parhaimmillaan suoritus-tarpeen tyydyttäminen lisää sisäistä motivaatiota ja tätä kautta parantaa työntulosta ja tuottavuutta.

Raha ei kuitenkaan motivoi kaikkia samalla tavalla ja on sen tähden kyseenalainen palkitsemistapa. Daniel Levinson on 1960-luvulla tutkinut ihmisen elämänkaaren ja elämänrakenteen vaikutusta varallisuuden tarpeeseen. Hänen mukaansa palkan merkitys on riippuvainen yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Aineettomien palkkioiden merkitys kasvaa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys todennäköisesti iän ja elämäntyylin myötä vähenee. (Dunderfelt 1992)

### 7.1.2 Epäsuorat palkitsemistavat

Epäsuora palkkaus pitää sisällään edut, jotka työnantaja tarjoaa työntekijälle palkan lisäksi. Näillä eduilla on selkeä ja yksiselitteinen taloudellinen arvo.

Lakisääteisiä rahapalkkaan liittyviä etuja ovat mm. sosiaaliturvaetuudet, työeläke, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Edellä mainittujen lisäksi työnantajalla on mahdollisuus tarjota työntekijälle esim. matkavakuutus tai ravintoetu.

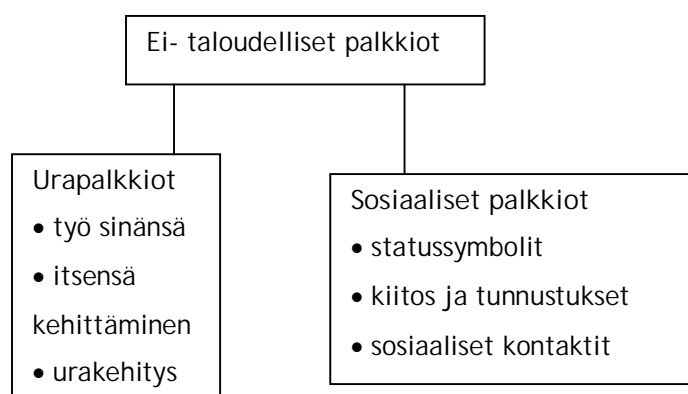
Epäsuorien palkitsemistapojen valintaperuste tulee olla henkilökunnalle mieleinen, mutta sen ei tule perustua hyväntekeväisyyteen. Molemmipuolinen hyöty tulee sisältyä palkitsemiseen. Esim. kattava työterveyshuolto on investointi, joka palvelee molempia osapuolia. Työntekijä saa ilmaisen terveydenhuollon ja todennäköisesti arvostaa sitä suuresti ja toimiva työterveyshuolto vähentää parhaimmillaan poissaoloja ja lisää työhyvinvointia.

Epäsuorilla palkitsemistavoilla on usein se ongelma, ettei niitä mielletä palkaksi tehdystä työstä. Lisäksi kaikki työntekijät eivät välttämättä hyödynnä kaikkia palkaksi tarkoitettuja etuja, esim. liikuntaan liittyviä etuja ja saattaa kokea, ettei saa riittävästi palkkaa ja palkkioita työstään verrattuna muuhun henkilöstöön. (Viitala & Jylhä 2006, 235.)

## 7.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on nouseva trendi ja työyhteisöissä on vasta viime vuosina alettu kiinnittää enemmän huomiota tämän kaltaisiin palkitsemismuotoihin. Usein sana palkitseminen liitetään erilaisiin palkitsemis- ja tulosjärjestelmiin, materiaalsiin keinoihin palkita työntekijää. Aineeton palkitseminen saattaa kuulostaa siltä, että se on yritysten keino keksiä ilmaisia vastineita raha- ja tavarapalkinnoille. Täytyy kuitenkin muistaa, että monella ei-taloudellisellakin palkinnolla on työnantajalle jokin rahallinen arvo. Esimerkiksi työntekijöiden kouluttaminen maksaa työnantajalle.

Ei-taloudelliset, eli aineettomat, palkkiot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (Kuvio 6).



Kuvio 6: Kokonaispalkitseminen, ei-taloudelliset palkkiot, mukaelma Juhani Kauhasen mallista (Kauhanen 2006, 110).

Ei-taloudellista palkitsemista ovat mm. työn sisällön muokattavuus ja tarpeen tullen vaihtelevuus, erilaiset koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, vastuun lisääminen, mahdollisuus vaikuttaa päätöksen tekoon, riittävä palaute omasta tekemisestä ja mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin.

Aineettomassa palkitsemisessa tärkeä ominaisuus on ajankohtaisuus. Mitä pikemmin työsuorituksen jälkeen työnantaja esittää kiitoksen ja kehuja työntekijälle sitä selvemmin työntekijä voi kohdistaa sen tekemisiinsä.



### 7.2.1 Urapalkkiot

Urapalkkiolla tarkoitetaan karkeasti sanottuna urakehitystä. Moni työntekijä voi motivoitua työssään etenemisen toivossa. Eteneminen voi kuitenkin tapahtua vertikaalisessa sekä horisontaalisessa suunnassa.

Työntekijää voidaan palkita selkeällä ylennyksellä (vertikaalinen eteneminen) tai hänen osaamistaan voidaan syventää omassa nykyisessä työtehtävässään esimerkiksi erilaisilla kouluksilla (horisontaalinen eteneminen). Horisontaalisessa etenemisessä työntekijän työnimike ei muutu, mutta hän saa lisää tietoa taitoa ja se voi erottaa hänet muista samalla työnimikkeillä työskentelevistä kollegoista. Tieto taidosta voidaan myöhemmin palkita aineellisesti esim. henkilökohtaisella palkan lisällä tai taitolisällä.

### 7.2.2 Sosiaaliset palkkiot

Sosiaaliset palkkiot ovat usein jopa ilmaisia ja riippumattomia resursseista. Rahallisesta arvottomuudestaan huolimatta ne ovat työntekijälle todella arvokkaita. Sosiaalinen palkinto voi olla esimerkiksi oma työpiste, toimennimike, julkinen kiitos hyvästä työstä tai sosiaaliset kontaktit. Sosiaaliset palkkiot lisäävät työntekijän arvokkuuden tunnetta ja parhaimmillaan lisäävät motivaatiota ja tätä kautta tuottavuutta, ne tyydyttävät ylemmän tason tarpeita. Sosiaaliset palkkiot luovat kuvan siitä, millainen asema työntekijällä on organisaatiossa.

Myönteinen palaute saattaa olla yksi motivoimisen tehokkaimmista keinoista. Positiivinen palaute lisää parhaimmillaan työntekijän pysyvyyden ja osaamisen tunnetta ja tätä kautta johtaa parempiin suorituksiin. Myönteisen palautteen annossa tulee kuitenkin muistaa ajankohtauus ja sisältö. Sen antamiseen tulee valmistua yhtä huolellisesti kuin rakentavankin palautteen antoon. Huolellisesti annettu positiivinen palaute antaa kuvan siitä, että puhuja oikeasti tietää ja välittää. Ylimalkainen kehuminen kuulostaa sanahelinältä. (Kaski & Kiander 2005, 113-115.)

Julkinen kiitos ja tunnustus ovat verrattavissa pieneen palkankorotukseen. Kiitos ja toisen kehuminen ei juuri istu suomalaiseen kulttuuriin ja tässä onkin kehittymisen paikka. Kehityskeskustelu on juurtunut osaksi suomalaista henkilöstöjohtamista, mutta edelleen se saattaa olla epäluonteva tilanne työnantajan ja/tai työntekijän puolelta. Kehityskeskustelu on kuitenkin oivallinen paikka antaa palautetta puolin ja toisin, mikäli julkinen palautteen antaminen koetaan edelleenkin epämiellyttäväksi tavaksi palkita. (Kauhanen 2006, 134-136.)

## 8 Palkitsemisen nykytila kohde yrityksessä

Taloudelliset suorat palkkiot koostuvat peruspalkasta, joka on kaupan alan työehtosopimuksen mukainen ja näin ollen suoraan verrannollinen työntekijän työtunteihin. Yritys X:n työtä tekeville maksetaan pientä taitolisää tuntipalkan lisäksi pankkipalveluiden osaamisen johdosta. Kielilisiä ei ole käytössä, vaikka huomattava osa asiakkaista on tänä päivänä pääkaupunkiseudulla vieraskielisiä (englanti ja ruotsi). Suorituspalkkaan ei ole mahdollisuutta.

Epäsuoria taloudellisia palkkioita lakisääteisten lisäksi ovat ravintoetu, liikuntaetu, asuntoetu sekä henkilökunnan kattavat alennukset organisaation omissa ja yhteistyökumppaneiden yrityksissä.

Ei- taloudelliset palkkiot vaihtelevat toimipaikkatasolla esimiehen työskentelytavasta riippuen. Tutkimukseen osallistuvassa toimipaikassa kaikki positiiviset asiakaspalautteet julkaistaan henkilökunnalle tarkoitetussa tiedotteessa ja vuosittain palkitaan vuoden myyjä ja jaetaan erikoismaininta jollekin työntekijälle.

Pitkään sitoutunutta henkilökuntaa palkitaan kymmenen, viidentoista, kahdenkymmenen ja kolmenkymmenen vuoden välein. Kiitoksena pitkästä työurasta työntekijä saa valintansa mukaan pitää yhden viikon palkallisen loman tai saa sitä vastaavan rahasumman.

Toimipaikat järjestävät omaehtoisia myyntikilpailuja, jos järjestävät, vauhdittaakseen kunkin sesongin tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Palkintoina myyntikilpailuissa on ollut leffalippuja. Tavoitteet tulevat aluepäälliköltä ja ne ovat laskettu jokaiselle toimipaikalle erikseen. Tavoitteeseen pääseminen ei ole aiemmin oikeuttanut ennalta määritellyn palkintoon. Tutkimukseen osallistuvassa toimipaikassa henkilökunta on itse keksinyt erilaisia myynnin vauhdittajia ja seurantaa helpottavia välitavoitteita (Liite 1).

Samaan aikaan, kun tutkimus toteutettiin, lanseerattiin ensimmäinen alueellinen Yritys X:n toimipaikkojen välinen myyntikilpailu. Alueellisen kilpailun tavoitteet ovat myös toimipaikka-kohtaiset ja palkinnon saavat kolme parasta toimipaikkaa. Palkinto on rahallinen tai rahaan mitattava, jonka työntekijät saavat jakaa keskenään haluamallaan tavalla.

## 9 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, motivoiko palkitseminen parempaan työsuoritukseen ja mitkä asiat motivoivat henkilökuntaa. Tällä hetkellä case-yrityksessä vallitsee henkilökunnan keskuudessa ajatus, ettei palkitsemista juurikaan ole tai jos on, se on epäoikeudenmukaista. Herää kysymys, mikä ylittäänsä koetaan palkinnoksi. Tutkimuksen ohessa on tarkoi-

tus kartoittaa henkilökunnan tietämystä ja ajatuksia kaikista palkitsemisen keinoista, aineellisista ja aineettomista.

Henkilökunnan palaverissa on noussut esille ajatus siitä, että selkeästi aseteltu palkinto auttaisi pääsemään asetettuihin tavoitteisiin. Toimipaikassa kokeiltiin ehdotusten myötä lisämyyntikilpailua, mutta tulokset ja mielipiteet olivat edelleen hieman negatiivisvävytteisiä. Mm. palkintoa (elokuvalippu) arvosteltiin ja kilpailu koettiin epäoikeudenmukaiseksi, sillä ihmiset tekevät erilaisia työtehtäviä eri aikoina ja toiset tekevät enemmän työtunteja viikossa kuin toiset.

Myyntikilpailun perusajatuksena oli saada lisämyyntiä ja aina kun myyjä onnistui myymään tuotteen, jota asiakas ei alun perin tullut kysymään, sai myyjä itse merkitä omaan taulukkoonsa tuotteen ja kuvauksen tilanteesta. Kilpailua käytiin kolmena perättäisenä viikkona, yksi viikko kerrallaan. Ensimmäisen viikon tavoite oli viisi lisämyyntituotetta, toisella viikolla kymmenen ja kolmannella viikolla viisitoista (Liite 2).

Selkeästi suunta oli oikea, mutta tulos ei ollut paras mahdollinen. Lisämyyntikilpailu ei ole ollut osa opinnäytetyön toteutusta, vaan idean työlle on saanut alkunsa kilpailusta. Tutkimuksessa pyritään löytämään keinot paremmalle toteutukselle ja epäkohtien korjaamiselle, niin lisämyyntikilpailuissa, kuin muissakin palkitsemisen keinoissa.

Tutkimuksessa etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on vialla vanhassa järjestelmässä?
2. Mitä hyvää on vanhassa järjestelmässä?
3. Miten henkilökunta muuttaisi järjestelmää?

## 9.1 Tutkimuksen toteutus teemahaastatteluna

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen menetelmä siksi, että tutkimuksessa on käytetty kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja ihmiset ovat olleet tärkeitä tiedonhaun instrumentteja koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kokemuksiin perustuvaa tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä ja ymmärtämään toimintaa sen ympärillä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) Laadullinen menetelmä sopii tapauksiin, joissa aineisto on suppea, monesti ainoastaan yhteen ryhmään perustuva (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 306).

Aineistonhakumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelu antaa mahdollisuuden syväluotaavaan tiedonkeräämiseen ja vähentää väärinymmärrystä, esim. lomakkeen kysymykset avautuvat eri ihmisille erilailla. Tutkimuksen otanta on pieni ja pienelle osallistujajoukolle.

määrälle haastattelu on oiva tapa saada ajatuksia esille. Tutkimuksen aihe on työyhteisön kannalta arkaluonteinen ja haastattelu on suositeltava tapa kerätä tietoa näissä tapauksissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Osallistujia oli neljä ja kaikki haastattelut on suoritettu yksilöhaastatteluina. Otannan suuruus määräytyy toimipaikan henkilöstömäärän mukaan, muiden toimipaikkojen henkilökunta ei olisi voinut vastata myyntikilpailua koskeviin kysymyksiin, joten työyhteisön kannalta yksityiskohtaisemman tiedon saamiseksi on muut toimipaikat suljettu tutkimuksen ulkopuolelle. Raja-  
jaus on tehty, jotta tutkimus täyttäisi laadullisen tutkimuksen kriteerit. Laadulliselle tutkimukselle oleellista on se, että tutkittavat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

## 9.2 Haastattelutilanne ja analysointi

Haastattelukysymyksiä oli rungossa yhteensä 36 kappaletta ja ne on jaettu eri osa-alueisiin, jotka muodostavat haastattelun viitekehyksen; taustatiedot, nykytilanne, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, myyntikilpailu, myyntikilpailun kehittäminen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Lisäksi viimeisessä kysymyksessä kysyttiin vapaita mielteitä liittyen koko aihealueeseen. Tarkentavia kysymyksiä ei muutaman perustelun lisäksi tarvinnut esittää lainkaan, sillä haastateltavat olivat ennalta perehtyneet aiheeseen. Haastattelun runko on nähtävissä liitteessä 3.

Haastateltavat tiesivät tutkimuksen aihealueen entuudestaan, sillä he olivat tietoisia opin-  
näytteen aiheesta. Osallistajat olivat itsekseen miettineet aihealuetta ja teemoja, joita se nostaa mieleen, ns. tunteet olivat pinnassa. Tällöin voidaan puhua puolistrukturoidusta haastattelussa. Puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillistä on, että yksi näkökohta on ennalta tiedossa, mutta muut asiat voivat muuttua ja elää tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 47-48.)

Haastattelut on toteutettu maaliskuussa 2013. Haastatteluun suostuivat kaikki siihen mukaan pyydetty henkilöt. Jokainen haastattelu on tehty kahden kesken ilt-aikaan, jolloin asiakasvir-  
ta ja muut työtehtävät ovat alhaisimmillaan. Tällä ajankohdalla taattiin rauhallinen ympäristö ja minimoitiin keskeytysten mahdollisuus. Kaikki haastatteluun osallistuvat ovat tietoisia mi-  
hin ja miten tuloksia käytetään ja siitä, että vastaukset raportoidaan anonymisti.

Haastattelukysymykset olivat sähköisessä muodossa ja vastaukset on kirjattu sanasta sanaan jokaisen kysymyksen kohdalle. Haastatteluiden nauhoittaminen ei ollut ympäristöllisistä syistä toimiva ajatus ja haastateltavat kokivat vastausten ylöskirjaamisen mielekkäämmäksi. Toden-  
näköisesti nauhurin läsnäolo olisi aiheuttanut jännitystä ja epäluottamusta nauhoitteiden käy-

töstä. Tekstimuotoiset vastaukset takaavat paremman takeen siitä, että haastateltavaa ei voida yhdistää vastauksiin.

Tutkimustuloksien analysointi on aloitettu tulostamalla kaikki neljä haastattelua paperille ja yksilöity merkitsemällä jokainen haastattelu numeroilla 1-4. Aiemmin mainitun mukaan haastattelu on jaettu taustatiedot pois lukien seitsemään aihealueeseen ja jokaiselle aihealueelle valittiin oma värinsä, jolla haastattelutulosteisiin tehtiin merkintöjä. (Liite 4) Tuloksista etsittiin ensimmäisellä tarkastelulla huomattavia yhdennäköisyyksiä, asioita jotka toistuivat useamman vastaajan kesken. Toisella kierroksella kiinnitettiin huomiota poikkeuksiin, asioihin jotka erosivat muista vastauksista, huomioon otettiin niin positiiviset, kuin negatiivisetkin asiat.

Seuraava työvaihe oli haastatteluiden yhtäläisyyksien kirjaaminen kysymys kysymykseltä tutkimustuloksiin.

### 9.3 Vastaajien taustatiedot

Haastatteluun osallistui neljä työntekijää, joiden työtehtävät ovat pääosin samat. Jokaisen työnimike on myyjä. Vastaajien keski-ikä oli 41,75 vuotta ja työuran pituuden keski-arvo 14,6 vuotta.

Lyhyin työura on 1,5 vuotta ja pisin taas 39 vuotta nykyisessä työtehtävässä kyseisessä toimipaikassa. On selvää, että vuosiin mahtuu enemmän kokemusta ja ajatuksia liittyen kyseiseen aihealueeseen. Haastattelua tehdessä on kuitenkin painotettu keskittymään nykytilanteeseen.

## 10 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset myötäilevät aika pitkälti jo pidemmän aikaan työyhteisössä vallinnutta yleistä mielipidettä liittyen palkitsemiseen ja motivointiin.

### 10.1 Nykytilanne

Yleisesti ottaen nykyinen palkitsemismalli ei ole selkeästi tiedossa ja se koetaan epäselväksi. Kolme vastaajaa arvioi tuntevansa nykyiset mallit jotenkin ja yksi vastaajista kertoi, etteivät nykyiset mallit ole selvillä lainkaan. Palkitsemismalleja ei vastauksista päätellen pidetä kovin motivoivina ja näiden kahden asian väliltä löytyy selvästi yhteys.

*”Ei ole selkeästi tiedossa, jos onnistut, niin saatat tulla palkituksi” (haastattelu 4).*

*"Vaihtelevasti tiedossa, palkinto ei kuitenkaan vaikuta työn laatuun, koska ovat mitä ovat" (haastattelu 3).*

*"Ei ole tiedossa, eikä myöskään motivoi, koska en tiedä niistä kovinkaan hyvin" (haastattelu 1).*

Yleisesti ottaen haastateltavassa tiimissä työtehtävistä suoriudutaan hyvin ja kiitettävästi, mutta ylimääräiset kilpailut ja motivaatio yritykset eivät ole olleet menestyksekkäitä. Selkeästi epäselvä päämäärä ja tavoite ovat yksi syy ponnisteluiden puutteeseen.

## 10.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen oli tuttu käsite haastateltavien keskuudessa, mutta jakoi ihmiset kahteen osaan. Kaksi vastaajista tiedosti ja koki aineettoman palkitsemisen palkinnoksi. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei se ole palkinto tehdystä työstä, vaan kuuluu esimiehen ja kollegoiden tehtäviin ja yleiseen keskusteluun/toimintatapaan.

Mielenkiintoista oli se, että esimieheltä toivottiin enemmän yksilöllisempää palautetta, muuallakin kuin kehityskeskustelussa. Tiimiltä koettiin saavan paljon palautetta, mutta palautteen laadun toivottiin olevan enemmän positiivisävytteistä. Mielenkiintoinen mielipide oli se että aineeton palkitseminen koetaan hyväksi asiaksi ja yksi haastateltava kokee sen jopa materiaa paremmaksi.

*"Saan esimieheltä palautetta riittävästi, mutta se on etäistä. Laatu korvaa mielestäni määrän tässä asiassa. Arvostan kollegoiden palautetta paljon enemmän, sillä he tietävät mitä työtä teen." (haastattelu 4)*

*"Rakentava palaute antaa kuvan omasta suorituksesta, mutta turha kehuminen ei ole aitoa. Esimiehen palaute on liian ylimalkaista, ei aitoa." (haastattelu 3)*

*"Palautetta tulee ihan ok määrä, voisi tulla toisinaan enemmänkin, mutta ei liikaa. Positiiviset jutut kerrotaan vain kehityskeskustelussa kahden kesken." (haastattelu 2)*

*"Esimies antaa palautetta riittävästi ja totta kai se motivoi. Kehuminen tuntuu jopa materiaa paremmalta. Tiimiltä kaipaen enemmän positiivisia huomioita." (haastattelu 1)*

Haastateltavien työ tapahtuu tavaratalon sisällä omassa toimipisteessä, mutta he osallistuvat myös tavaratalon tukitoimiin. Haastateltavat vastaavat tavaratalon rahaliikenteestä, tilitysten tarkistamisesta ja kassojen työskentelystä. Haastateltaville esitettiin kysymys, jossa tiedusteltiin kokevatko he muun talon väen arvostavan heidän työtään. Vastaukset olivat yhdenmu-  
kaiset, kaikilla on tunne siitä, ettei muu henkilökunta arvosta heidän työtään.

*"En koe heidän arvostavan, olemme ulkopuolisia työyhteisössä. Meihin suhtaudutaan negatiivisesti, koska tarkkailemme heidän tekemisiään. Vaikka työtämme me vain teemme.."*  
(haastattelu 4)

*"En usko, että arvostavat. Emme saa edes puhua tietyistä asioista, koska salassapitovelvollisuus estää sen. Arvostuksen puute näkyy siinä, ettei kukaan talon sisältä halua tähän työtehtävään, vaikka avoimia paikkoja on ollut. Meitä pidetään ehkä pelottavina."* (haastattelu 3)

*"En osaa sanoa arvostetaanko paljon. He eivät tiedä mitä työni pitää sisällään."*  
(haastattelu 1)

*"Vaihtelevasti arvostetaan, tietoisuutta voisi kyllä lisätä molemmin puolin."* (haastattelu 2)

Vastauksista nousee selkeimmin esille kaksi syytä: epätietoisuus toisten työtehtävistä ja se, että haastateltavat tarkastelevat muun henkilökunnan tekemisiä (esim. kassakuittien oikeellisuutta) osana työtään.

### 10.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen herätti yhtäläisiä ajatuksia. Ainut eroavaisuus oli oman palkan kokeminen kilpailukykyiseksi, kaksi vastaajaa koki palkkansa kilpailukykyiseksi ja kaksi vastaajaa taas eivät. Kaksi vastaajaa, jotka eivät pitäneet palkkaansa kilpailukykyisenä, kertoivat syyksi työnkuvan ja palkan vastaamattomuuden.

*"Teemme kahden ihmisen työt, myyjän ja pankkineidin. Pankkityöstä maksettava lisä ei ole millään verrannollinen pankkityön määrään."* (haastattelu 4)

Selkeästi eniten tunteita ja ajatuksia herättivät henkilökunnalle tarjottavat edut osana palkitsemista. Vastaukset olivat yhdensuuntaiset, edut ovat hyvät, mutta menettäneet tarkoituksensa. Henkilökunnalle tarjotaan henkilökuntaetuja omassa yrityksessä ja yhteistyö organisaatioissa. Koeajan jälkeen työntekijöillä on oikeus maksuttomaan työterveyshuoltoon ja sairaus-

kassan etuihin. Henkilökunnan on mahdollista ostaa lounas- ja liikuntalippuja. Lisäksi työnantaja tarjoaa vuokra-asuntoja työntekijöilleen, hintataso on jotakuinkin sama, kuin markkinoilla vallitseva. Vuonna 2012 henkilökuntaetujen myöntämiseen tuli muutos ja myös määräaikaisessa työsuhteessa olevat henkilöt saavat jatkossa samat edut.

*"Edut on ihan ok, mutta menettäneet merkityksensä, koska niitä jaetaan nykyään kaikille. Ihan sama oletko määräaikainen vai kymmenen vuotta talossa." (haastattelu 2)*

*"Edut on tuntuvat, käytän niitä aktiivisesti" (haastattelu 1).*

Kysyttäessä kokevatko työntekijät henkilökunnan etuudet palkinnoksi tai osaksi palkitsemista, ilmeni, että etujen ajatellaan kuuluvan osaksi työsuhdetta.

*"En koe palkkioksi, pidän niitä työnantajan ja työntekijän etuna ylläpitää hyvinvointia. Mielin ne osaksi työsuhdetta." (haastattelu 4)*

*"Ei se ole palkinto, vaan henkilökuntaetu. Ovat osa työsuhdetta." (haastattelu 3)*

Edut osana palkitsemisjärjestelmää ovat haastavia. Usein käy juurikin, niin kuin haastateltavassa ryhmässä on käynyt. Erilaisia etuja ei pidetä työnantajan palkintona työntekijöilleen, vaan itsestään selvänä osana työsuhdetta. (Viitala & Jylhä 2006, 235) Haastattelusta tulee kuitenkin ilmi, että tähän ajatukseen ajaa se, että edut ovat samat kaikille henkilökuntaan kuuluville. Selkeästi työssään hyvin suoriutuvat ja sitoutuneet työntekijät kokevat arvostuksen puutetta, koska mahdolliset ns. vapaamatkustajat saavat saman "palkinnon", sillä se ei ole sidottu suoritukseen.

#### 10.4 Myyntikilpailukokeilu

Yleinen mielipide haastateltavien keskuudessa oli, että työpaikalla järjestetty myyntikilpailu oli ajatuksena positiivinen juttu. Neljästä vastaajasta kolme kertoo osallistuneensa aktiivisesti myyntikilpailuun ja kokee, että se vaikutti jollakin tavalla omaan työskentelyyn. Yksi vastaajista kertoo osallistuneensa hieman epäaktiivisesti. Myyntikilpailu oli kestoltaan kolme viikkoa ja jokaisella viikolla tavoitteet nousivat. Kaksi neljästä mainitsi, että alkuinnostus hiipui nopeasti ja kilpailu menetti tehonsa. Vastaajat mainitsevat alkuinnostuksen hiipumiselle mm. seuraavia syitä:

*"Tavoitteet nousivat aika paljon joka viikko" (haastattelu 4)*

*"Oli eri työaikoja ja työtehtäviä, hankalaa pitää kilpailu koko ajan mielessä." (haastattelu 3)*



Eniten ajatuksia herätti kysymys oikeudenmukaisuudesta. Kaikissa vastauksissa epäoikeudenmukaiseksi piirteeksi on mainittu erilaiset työajat. Haastateltavilta kysyttiin myös mielipidettä siitä, kumpi kilpailu olisi parempi: yksilökilpailu tiimin sisällä vai ryhmäkilpailu kaikkien toimipaikkojen kesken. Kolme neljästä suosisi enemmän ryhmäkilpailua, koska silloin työajoilla ei olisi niin suurta merkitystä. Vastauksista nousi vahvasti esille työilmapiiriin liittyvä seikka:

*"Ryhmäkilpailu mieluummin, voisi parhaimmillaan luoda yhteishenkeä." (haastattelu 3)*

*"Ryhmäkilpailu, yhteishenkeä parantamaan ja yhdessä voi onnistua." (haastattelu 2)*

*"Ryhmäkilpailu, se voisi parantaa ryhmähenkeä" (haastattelu 1).*

Vastauksista päätellen tiimin sisälle kaivataan parempaa ryhmähenkeä ja yhteiset tavoitteet koetaan mielekkääksi tavaksi työstää sitä.

Haastattelussa tiedusteltiin myös palkinnon mielekkyyttä. Myyntikilpailusta sai palkinnoksi yhden elokuvalipun per viikko, eli parhaimmillaan kolme leffalippua. Kysyttiin, vastaako palkinto työntekijän mielestä vaadittua työpanosta.

*"Kyllä vastaa, viisi lisämyydyä tuotetta ei vaatinut paljon ponnisteluja." (haastattelu 4)*

*"Ei voi verrata mielestäni, sama työ tehdään ilman mitään palkintoja." (haastattelu 3)*

*"Melkein mitätön arvo. Mielestäni palkka on tässä se palkinto työpanoksesta." (haastattelu 2)*

Selkeästikään palkinto ei ollut se suurin tekijä, joka sai työntekijät aluksi osallistumaan myyntikilpailuun, koska sitä ei pidetty suuressa arvossa. Vastausten perusteella myyntikilpailu vaikutti olleen alkuun liian helppo, eikä palkinnolla ollut merkitystä. Loppua kohden korkeat tavoitteet eivät kohdanneen palkinnon kanssa, sillä työntekijöiden innostus yrittämiseen hiipui.

#### 10.5 Henkilökunnan kehitysehdotuksia myyntikilpailuun

Tässä osiossa vastaajat saivat vapaasti kertoa kehitysehdotuksia myyntikilpailuun, kertoa mitä he tekisivät toisin. Yksi vastaajista ehdotti palkinnon muuttamista siten, että se parantaisi yhteishenkeä ja olisi sellainen, jonka tiimi voisi yhdessä käyttää. Kaikissa vastauksissa mainittiin myös työtuntien vaikutus kilpailuun.

*"Työtuntien määrä tulisi huomioida, ei pidä tuijottaa pelkkää yksilön tulosta."  
(haastattelu 4)*

*"Tulos pitäisi olla verrannollinen itse asiaan käytettyyn aikaan, pelkkä työaika ja työtunnit ei kerro totuutta. Lisää kannustusta esimieheltä myös." (haastattelu 3)*

*"Järjestäisin ryhmämyyntikilpailun. Työajoilla ei silloin suurta merkitystä." (haastattelu 2)*

*"Voisi olla verrannollinen työtunteihin." (haastattelu 1)*

Ryhmähenki ja sen parantaminen nousi taas esille, tällä kertaa liittyen palkintoon. Jokin yhteinen asia saisi työntekijät ponnistelemaan enemmän paremman tuloksen eteen. Kannustuksen puute kiinnitti huomiota myös. Esimieheltä toivotaan lisää kannustusta matkan varrelle ja tätä kautta se lisäisi arvostuksen tunnetta.

#### 10.6 Henkilökunnan kehitysehdotuksia palkitsemiseen

Osiassa tiedusteltiin haastateltavien mielipiteitä siitä, toivovatko he jotain muutoksia palkitsemiseen. Selkeästi esille nousi asiakastytyväisyyden käyttö mittarina. Kaikki neljä vastaajaa mieltävät asiakastytyväisyyden hyväksi mittariksi tehdystä työstä ja toivovatkin jatkossa sitä käytettävän enemmän.

Mielekkäimmäksi palkinnoksi mainittiin raha, vapaa, yrityksen oma lahjakortti tai kulttuuriin liittyvä lahjakortti. Yhtenäinen mielipide oli, että palkinto ei saa olla materiaa, sillä ihmiset pitävät erilaisista tavaroista ja kukaan ei koe tarvitsevansa lisää tavaraa kotiinsa.

*"Itseni ja yrityksen kannalta ajateltuna lahjakortti olisi mielekkäin, ehdottomasti ei materiaa." (haastattelu 3)*

*"Raha tai vapaa, ei mitään tavaraa." (haastattelu 2)*

*"Joku kulttuuriin liittyvä palkinto olisi ihana." (haastattelu 1)*

Mikäli palkinto olisi rahallinen, tulisi summan olla kaikkien vastaajien mielestä satoja euroja, eli tuntuva korvaus. Mikäli palkinto olisi vapaapäivä, toivoivat he mahdollisuutta käyttää vapaan silloin kuin itse haluaa.

Aineetonta palkitsemista esimiestasolta ei juurikaan kaivata lisää työyhteisöön. Kaksi neljästä vastaajasta kokee sitä olevan riittävästi. Vastaavasti toiset kaksi neljästä kaipaa aineetonta palkitsemista hieman lisää tai sisällön tulisi olla erilainen. Selkeästi he muuttaisivat nykyisessä palautteen ajankohtaisuutta ja yksilöllisyyttä ja aineeton palkitseminen voisi näkyä työyhteisössä muillakin tavoin.

*”En kaipaa lisää puhetta. Jokin konkreettisempi ele, esimerkiksi kunnon työvälineet, parempi tiedonkulku ja aito kiinnostus ovat arvokkaampaa.” (haastattelu 3)*

## 10.7 Henkilökunnan vapaat mietteet

Vapaissa ajatuksia liittyen motivointiin ja palkitsemiseen haastattelijat listasivat seuraavat asiat:

- Tulisi huomioida osa-aikaiset paremmin, ei ole kivaa olla vain henkinen voittaja.
- Loma-aikoina ei kilpailuita
- Jos tulee uusi tuotteita myytäväksi, niin pitäisi olla kunnon koulutus. Liian usein perustu myyjän omaan aktiivisuuteen. Noloa, kun kollega on etsinyt netistä paremmin tietoa.
- Palkitseminen on onnistunut työnantajan puolelta: kilpailusta saadaan palkintoa suurempi hyöty.
- Näkyvämpi palkitseminen kyllä motivoisi, toisaalta viihdyn työssäni näinkin.
- Enemmän täytyy kuunnella henkilökuntaa.
- Ei pidä olettaa, että samat asiat kiinnostaa ja motivoi kaikkia.
- Lisää ryhmäkilpailuita.

## 11 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla mitataan pätevyyttä, se kertoo onko tutkimuksessa mitattu sitä mitä on ollut tarkoitus. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta, voidaanko tutkimus toistaa uudelleen ja uudelleen lopputuloksena lähes identtiset tutkimustulokset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186-187.)

Alun perin reliabiliteetti ja validiteetti ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä ja ovat saaneet monenlaisia tulkintoja osana kvalitatiivisia tutkimuksia. Tästä syystä näiden termien käyttö kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on saanut osakseen paljon kritiikkiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213-214.) Kvalitatiivinen tutkimus etsii usein selitystä ainutlaatui-

selle ilmiölle, jolloin yleistettävyyttä ei voida pitää luotettavana arviona puhuttaessa tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. (Alasuutari 1995, 235.)

Kuitenkin tehtyä tutkimusta tulisi pystyä arvioimaan jollakin tavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiutta voidaan arvioida mm. kuvauksen ja selityksen suhteella. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöt, paikat ja paikkojen kuvaukset. Validius merkitsee tässä tapauksessa sitä, sopiiko selitys kuvaukseen ja onko selitys luotettava? Luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus prosessin toteuttamisesta alusta loppuun. Kaikista päätelmistä tulee löytyä perustelut. Reliaabeliutta voitaisiin ilmentää esim. uusimalla haastattelu. (Janesick 2000, 393.)

Haastattelututkimuksen laatua on hyvä tarkkailla koko prosessin ajan. Laadukkaan haastattelun teko alkaa hyvästä haastattelurungosta. Haastattelun aikana tulee huolehtia hyvistä työskentelyvälineistä ja täydentävät kysymykset on parasta ajoittaa haastattelutilanteeseen. Haastattelun laatua parantaa se, että haastattelut litteroidaan mahdollisimman lyhyen ajan sisään, etenkin jos haastattelija itse tekee litteroinnin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184-185.)

Haastattelurunko on jaettu osa-alueisiin ja sitä myöden useampiin kysymyksiin. Kysymykset on muotoiltu niin, ettei kysymys johdattele vastaamaan halutun laisesti. On käytetty paljon sanoja tunnetko ja koetko, jotta haastateltava ymmärtäisi oman mielipiteensä arvokkaaksi osaksi tutkimusta ja vastaisi vain ja ainoastaan omasta puolestaan.

Haastatteluiden tallentamiseksi suositellaan usein nauhuria tai jopa videointia. Tässä tapauksessa audiovisuaaliset laitteet on tietoisesti jätetty pois anonymiyden takaamiseksi, sillä aihe on arkaluontoinen. Haastattelut on taltioitu sanasta sanaan sähköisesti tekstinkäsittelyohjelmaan. Valmis haastattelurunko ja riittävä aika haastattelun teolle mahdollistivat kirjoittamisen.

Haastatteluun osallistuneet henkilöt ovat mukana vapaasta tahdostaan, heitä ei ole palkittu osallistumisesta. Heti prosessin alussa on painotettu sitä, että haastatteluita tullaan käyttämään osana opinnäytetyötä ja haastateltavat esiintyvät täysin anonymisti. Jokaisella haastatteluun osallistuneella on mahdollisuus lukea valmis työ kokonaisuudessaan. Luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä on ollut hyvä, joten tällä perusteella voidaan todeta vastausten olleen totuudenmukaisia, ei kaunisteltuja tai liian harkittuja.

Saadut vastaukset on litteroitu heti, kun kaikki haastattelut on suoritettu. Jos haastattelut olisi litteroitu sitä mukaa kun ne valmistuivat, olisi yhteyksiä ollut vaikea etsiä. Lisäksi vastauksista nousseet vahvat teemat olisivat voineet jäädä haastattelijan mieleen seuraavan haastatteluun ja tätä kautta vaikuttaa esim. lisäkysymyksiin. Tällöin vastaukset eivät olisi välttä-

mättä olleet täysin totuudenmukaisia, vaan johdateltuja. Tutkimuspäiväkirjaa ei ole erikseen pidetty, mutta aikataulullisesti on pysytty alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa. (Liite 5) Monia muitakin työvaiheita on dokumentoitu ja kaikkiin löytyy selkeät viittaukset tekstistä kunkin työvaiheen kohdalta.

Haastattelun otanta on pieni, mutta opinnäytteiden kohdalla sanotaan tulkintojen kestävyys- ja syvyyden olevan otantaa merkittävämpi asia. (Eskola & Suoranta 1996, 39.)

Tutkimus on pienimuotoinen ja tulokset sellaisenaan soveltuvia vain tutkimukseen osallistuneelle toimipaikalle. Soveltuvuutta rajaa jo se, että tutkimuksessa on huomioitu kyseisen toimipaikan sisällä järjestetty myyntikilpailu. Kyseiselle toimipaikalle tutkimuksesta saatu hyöty on suuri, sillä mukana on koko tiimi ja tuloksista ilmenee selkeästi kehitystä tarvitsevat asiat.

Kirjoittajan mielestä tutkimus on validi, sillä tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia ja suurella todennäköisyydellä haastatteluiden vastaukset olisivat lähes identtiset, jos haastattelu uusittaisiin.

## 12 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ja eväitä tulevaisuutta varten

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä syitä nykytilanteelle ja löytää mahdollisia kehitysehdotuksia tulevaisuutta varten.

### 12.1 Tutkimuskysymysten toteutuminen

Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset olivat:

1. Mikä on vialla vanhassa järjestelmässä?
2. Mitä hyvää on vanhassa järjestelmässä?
3. Miten henkilökunta muuttaisi järjestelmää?

Tutkimuksessa selvisi, että vanhassa järjestelmässä vialla ovat tavoitteiden asettelu/ palkinnon väärin asettelu, palautteen ajankohtaisuus/ paikoittainen puutteellisuus (vuorovaikutuksen laatu) ja työntekijöiden tunne arvostuksen puutteesta.

Hyviä asioita vanhassa järjestelmässä ovat vuorovaikutuksen määrä, henkilökunnalle tarjotut edut ja myyntikilpailuiden vaikutus työntekijöihin.

Henkilökunta muuttaisi järjestelmää oikeudenmukaisemmaksi, lisäisi ryhmä-ajattelua ja yhdessä tekemistä tavoitteiden saavuttamiseksi, lisäisi vuorovaikutusta esimiehen ja tiimin välillä ja tiimin kesken (panostaisi laatuun, ei määrään).

Kaiken kaikkiaan tutkimuksesta selvisi vastauksia kaikkiin kolmeen ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Vastauksista löytyi yllättäviäkin seikkoja. Tutkimuksen alussa työyhteisössä käytyjen keskustelujen pohjalta oletamus oli, että palkinto on se asia, joka mättää. Haastatteluita analysoidessa kuitenkin selvisi, että kyse on paljon henkilökohtaisemmista asioista, kuten ryhmähengen paikoittaisesta puutteesta ja tunteesta, ettei yksilön työtä arvosteta. Hyvä palkinto ei yksinään riitä motivoimaan henkilökuntaa. Tavoitteen saavuttamisesta saatavan palkinnon arvo voi olla mitätön, kunhan siitä seuraavat asiat ovat palkitsevia, esim. yhteishengen kohoaminen.

## 12.2 Kehitysehdotukset ja johtopäätökset

Yleisesti palkitsemista ja palkitsemisjärjestelmää voisi tuoda enemmän henkilökunnan tietoon. Tavoitteet tulisi asettaa selkeästi esille. Tavoitteilla tarkoitetaan tässä tapauksessa myös strategisia tavoitteita, että tiimin kesken asetettuja tavoitteita. Tällä vältettäisiin ”saattaa tulla palkituksi”- tilanteet. Työntekijä tietäisi miksi ja minkä eteen tekee työtä ja mitä hyvin tehdystä työstä varmasti seuraa.

Aineeton palkitseminen, etenkin palaute, sai osakseen ruusuja ja risuja. Palautetta koetaan olevan riittävästi, mutta sen sisältö koetaan ajoittain vajavaiseksi. Palautteeseen liittyen ehdotetaan ajankohtaisuuteen. Palaute tulee antaa välittömästi tai pian työsuorituksen jälkeen. Pelkkä ” olet tehnyt hyvää työtä” -palaute ei kohdenna työntekijälle tarpeeksi sitä, mitä hän on tehnyt hyvin ja missä olisi parantamisen varaa. Yksilöity ja kohdennettu palaute lisää arvostuksen tunnetta ja parantaa työntekijän itsetuntoa. Tiimin sisällä voisi lisätä rohkeutta antaa myös positiivista palautetta, sillä sitä työntekijät jäivät kaipaamaan. Tämä kertoo siitä, että kollegat arvostavat toisiaan ja toistensa mielipidettä, niin hyvässä kuin pahassa.

Tavaratalon sisällä voisi lisätä tietoisuutta eri henkilöiden työtehtävistä. Mikäli muu henkilökunta tietäisi avoimesti mitä tutkimukseen osallistuneen ryhmän työtehtäviin kuuluu, ei tarvitsisi ajatella, että he ovat pelottavia tai ilkeyttään kaivavat virheitä muiden tekemisistä. Muun henkilökunnan arvostus lisää työntekijän itseluottamusta. Toki kyse on myös suurimmaksi osaksi omasta asenteesta miten käyttäytyy ja hoitaa esim. huomautuksen virheestä muulle henkilökunnalle. Näissä asioissa tulisi laatia yhteiset selkeät pelisäännöt.

Pankkityön osuutta työajassa tulisi miettiä ja sen myötä palkkausta myös. Yritys X:n pisteitä on kymmeniä erilaisia ja jokaisella toimipaikalla henkilökunnalle kuuluu erilaisia työtehtäviä. Vaatii paljon, että palkkaus olisi oikeudenmukainen jokaiselle työntekijälle. On kuitenkin työntekijän oma valinta, mihin toimipaikkaan hän hakeutuu töihin. On selvää, että pankkityötä ei ole kaikissa toimipaikoissa niin paljon. Voisi kenties harkita korkeampaa tuntikorvausta tehdyn pankkityön perusteella ja muusta työstä maksettaisiin normaali työehtosopimuksen mukainen palkka.

Henkilökuntaedut osoittautuivat haasteelliseksi osaksi palkitsemista. Henkilökunnan mielestä edut ovat todella hyvät, mutta he kokevat arvostuksen puutetta etujen myöntämisperusteiden takia. Sitoutunutta henkilökuntaa tulisi siis palkita ja muistaa nykyistä paremmin.

Myyntikilpailuissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota työntekijöiden mielipiteisiin, ettei tulevaisuudessa henkilökunnan mielestä yritys hyödy selkeästi enempää kuin työntekijät. Täytyy päästä eroon ”sama työ tehdään ilman palkintoakin” - asenteesta. Tämän tutkimukseen osallistuneen tiimin kohdalla palkinnon tulisi olla jotakin mukavaa koko ryhmälle, jotta yhteishenkeä voisi kehittää kilpailun ajan ja tavoitteen saavutettua. Henkilökunta on selvästi motivoitunutta ja osaavaa, mutta he pidättelevät osaamistaan arvostuksen puutteesta. Ryhmäkilpailun voi järjestää myös oman toimipaikan kesken. Asetetaan ryhmälle yhteinen isompi tavoite ja yhteinen palkinto.

Mielestäni sana lisämyynti voi saada aikaan negatiivisen reaktion niin henkilökunnan kuin asiakkaankin kohdalla. Lisämyynti tuo sanana usein mieleen tuputtamisen ja väkisin myymisen. Voitaisiin puhua yleisesti esim. ratkaisumyynnistä. Myyjä pyrkii löytämään asiakkaalle kerralla kaikki tarvittavat tuotteet ja palvelut, myymään koko paketin, ettei asiakkaan tarvitse lähteä toista kertaa kauppaan hakemaan esim. uuden puhelimen näyttöön suojakalvoja. Kun lähestyy myyntitilannetta tästä näkökulmasta, syntyy lisämyyntiä huomaamatta.

Vapaissa mielteissä hälyttävä kommentti oli tuotekoulutus. Henkilökunta joutuu oppimaan ja omaksumaan paljon uusia tuotteita lyhyessä ajassa ja usein. On selvää, ettei aikaa aina ole koulutukselle. Ratkaisu voisi olla keskinäinen oppiminen ja tiedon jakaminen. Asioista voi ottaa yhdessä selvää ja käydä asiat yhdessä läpi. Vältetään tilanteilta, joissa kollega on etsinyt paremmin tietoa internetistä.

### 13 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää pienessä työyhteisössä mikä menee vikaan nykyisessä palkitsemistallissa ja kuinka sitä voitaisiin muuttaa paremmaksi. Opinnäytetyön tarkoitus oli etsiä syitä työntekijöiden erilaiselle motivoitumiskäyttäytymiselle työympäristössä ja sitä kautta reittejä oikeanlaiseen palkitsemiseen.

Teoriaosuudessa on käyty läpi keskeisimpiä käsitteitä ja teorioita, jotka liittyvät motivointiin, työmotivaatioon, palkitsemiseen ja näiden välisiin yhteyksiin. Teoriaosuuden tarkoituksena oli korostaa sitä, että jokainen työntekijä on yksilö ja erilaiset syyt ohjaavat kunkin käyttäytymistä. Tärkeintä teoriaosuudessa on se, ettei palkitseminen saa nimensä takia johtaa harhaan. Palkitseminen on paljon suurempi kokonaisuus, kuin pelkkä suorituksesta saatu palkinto.

Empiirisessä osassa toteutetussa tutkimuksessa etsittiin syitä nykytilaan ja kehitysehdotuksia tulevaan. Tarkoituksena oli verrata tutkimustuloksia työn alussa esitettyihin teorioihin ja löytää tukea teorialle, ettei palkinto ole kaikki kaikessa.

Tutkimustulokset tukevat teoriaa siitä, ettei onnistuneeseen palkitsemiseen ja henkilökunnan motivointiin riitä pelkkä näyttävä palkinto. Yksilö ja persoonallisuus ovat suuri osa onnistunutta työtulosta ja vuorovaikutus henkilökunnan ja esimiesten välillä on kullan arvoista. Uudistuksia ei aina kannata tehlä taloudellisten resurssien perusteella, sillä monet muutokset eivät vaadi rahaa lainkaan. Kuten tutkimuksesta selvisi, oli paikoittaisessa työmotivaation puutteessa kyse arvostuksen ja ryhmähengen puutteesta, työntekijöiden tunteista. Näiden asioiden parantaminen ei haluttaessa vaadi taloudellisia resursseja.

Toimipaikan esimies kommentoi valmista työtä ja tutkimusta. Palaute oli positiivista ja hän kokee tutkimuksen olleen hyödyllinen ja silmiä avaava. Hän kertoo saaneensa laajemmin käsityksen henkilökunnan tilasta (Liite 6). Esimiehen kommentit tukevat ajatusta siitä, että toteutettu tutkimus on hyödyllinen kyseiselle toimipaikalle.



## Lähteet

### KIRJALLISET

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Amabile, T.M. 1996. Creativity and Innovation in Organizations. Harvard Business School.
- Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Gagné, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. Remes P. & Sajavaara P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: KOY Tammi.
- Janesick, V.J. 2000. The choreography of qualitative research design, teoksessa N. K. Denzin & Y. S Lincoln, 379-399.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Ojanen, M. 2004. Persoona - Persoonallisuuspsykologia. Helsinki: Edita.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Rantamäki, T. & Kauhanen, J. & Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOYpro.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vartiainen, M. & Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Jyväskylä: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## INTERNET-LÄHTEET

Handolin, V-V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Talouselämä 8.5.2009. Viitattu 2.4.2013.  
<http://www.talouselama.fi/minavaitan/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a2087535>

Lahdensivu, M. 2005. Tyytymättömyys sairastuttaa työntekijän. Digitoday 23.11.2005. Viitattu 22.2.2013  
<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2005/11/23/tyytymattomyys-sairastuttaa-tyontekijan/200517540/66>

## JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Yritys X:n kotisivut, viitattu 1.4.2013

Yritys X:n vuosikertomus 2012, viitattu 26.3

Organisaatio X:n kotisivut, viitattu 1.4.2013

## Kuviot

Kuvio 1: Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20) ....	14
Kuvio 2: Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet, (Ruohotie ja Honka 1999, 35). ....	17
Kuvio 3: Myynnin tavoitteet ja niiden välinen suhde (Nieminen & Tomperi 2008, 62). ....	18
Kuvio 4: Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998, 39).....	21
Kuvio 5: Kokonaispalkitseminen, taloudelliset palkkiot, mukaelma Juhani Kauhasen mallista (Kauhanen 2006, 110). ....	22
Kuvio 6: Kokonaispalkitseminen, ei- taloudelliset palkkiot, mukaelma Juhani Kauhasen mallista (Kauhanen 2006, 110). ....	24

## Liitteet

Liite 1 Myynnin vauhdittaja .....	45
Liite 2 Lisämyyntikilpailun lomake, viikko 2 .....	46
Liite 3 Haastattelun runko .....	47
Liite 4 Haastattelun analysointi .....	49
Liite 5 Tutkimussuunnitelma.....	50
Liite 6 Esimiehen palaute, sähköpostikeskustelu.....	51

Liite 1 Myynnin vauhdittaja

VISA C/D				ALKAT, eläkkeet			
ma	●			ma			ma
ti	●			ti			ti
ke	●	●		ke	●	●	ke
to	●	●	●	to	●	●	to
pe	●	●		pe	●		pe
la	●			la			la
su				su			su

Liite 2 Lisämyyntikilpailun lomake, viikko 2

LISÄMYYNTEKILPAILU ma 10. - su 16.12.

OMA NIMI:

OSASTON TAVOITE: 10 lisämyyntituotetta / vko

	PVM	Myyty tuote (lisämyynti)	Minkä tuotteen lisäksi myit tämän tuotteen? Kuvaile myyntitapahtumaa?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

OLET ANSAINNUT LEFFALUPUNII Uuden lomakkeen saat esimieheltäsi

Tuotteen tulee olla lisämyyntiä - asiakkaan tulee siis ostaa tämän tuotteen lisäksi muutakin.

Tuotteen tulee olla itse asiakkaalle ehdotettu eli sinä olet saanut asiakkaan tekemään ostopäätöksen ko. tuotteesta.

### Liite 3 Haastattelun runko

#### TAUSTATIEDOT

Päivämäärä

Ikä

Uran pituus

#### NYKYTILANNE

Onko nykyinen palkitsemismalli tiedossa?

Koetko nykyiset palkitsemiskeinot motivoiviksi? Miksi? Miksi ei?

Tarvitseeko nykyinen malli uudistusta?

Oletko tyytyväinen nykyiseen toimintatapaan?

#### AINEETON PALKITSEMINEN

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi esimieheltä?

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi tiimiltä?

Huomioidaanko tuloksen lisäksi yksilön kehittymistä tarpeeksi tai lainkaan?

Miltä palautteen saaminen tuntuu? Motivoiko positiivinen palaute parempaan tulokseen?

Tunnetko, että työtäsi arvostetaan esimiehesi tasolta?

Tunnetko, että työtäsi arvostetaan osana työyhteisöä?

Tiedostatko aineettoman palkitsemisen työpaikallasi?

#### AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Onko palkka mielestäsi kilpailukykyinen?

Koetko henkilökuntaedut hyvänä palkintona tekemästäsi työstä? Miksi?

Ovatko omakustanteiset, mutta edulliset, liikunta- ja lounassetelit hyvä palkinto?

Palkitaanko pitkään sitoutuvaa henkilökuntaa mielestäsi hyvin? (vuosiloma ja vuosilisa)

Mielsitkö edellä mainitut asiat palkinnoiksi vai osaksi työsuhdetta?

#### MYYNTIKILPAILU KOKEILU

Mitä mieltä olet myyntikilpailuista?

Oletko ottanut osaa myyntikilpailuun?

Vaikuttiko myyntikilpailu työhön suhtautumiseen?

Oliko kilpailu mielestäsi reilu ja oikeudenmukainen?

Onko kilpailu ollut luotettava?

Kumpi on parempi, yksilökilpailu vai ryhmäkilpailu?

Oletko menestynyt myyntikilpailussa?

Onko palkinto ollut miellyttävä?

Onko palkinto vastannut mielestäsi antamaasi työpanosta?

#### KEHITYS MYYNTIKILPAILUUN

Mitä muuttaisin myyntikilpailussa?

Mitä toivoisit eniten kehitettävän kilpailuissa?

#### KEHITYS PALKITSEMISEEN

Miten muuten työn tulosta voisi mielestäsi mitata?

Kaipaako lisää aineetonta palkitsemista työyhteisöön?

Mikä olisi motivoiva aineellinen palkinto? (vapaa ehdotus)

Jos vastasi raha, mikä rahallinen summa olisi miellyttävin/motivoivin?

Kuinka usein palkinto pitäisi antaa, jotta se motivoisi? (esim. kk tai vuosi)

vapaita mietteitä:



Liite 4 Haastattelun analysointi

...tavoitteita nykyisen mallin mielestäsi uudistusta? Ei tällä hetkellä

Oletko tyytyväinen nykyiseen toimintatapaan? On aina kehittämisen varaa, mutta ok. Mielestäni toimintatapa ei tule koskaan olemaan oikeudenmukainen kaikille (työtunnit jne.), joten täytyy tehdä kompromisseja

**AINEETON PALKITSEMINEN**

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi esimieheltä? Ok, voisi saada enemmänkin. Mutta ei liikaa

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta työstäsi tiimiltä? Kyllä, positiivista ja negatiivista

Huomioidaanko tuloksen lisäksi yksilön kehittymistä tarpeeksi tai lainkaan? Kehityskeskusteluissa ilmenee kehityksen arvostus, mutta aika usein vain esimiehen ja työntekijän välisissä keskusteluissa

Miltä palautteen saaminen tuntuu? Motivoiko positiivinen palaute parempaan tulokseen? Motivoi

Tunnetko, että työtäsi arvostetaan esimiehesi tasolta? Kyllä

Tunnetko, että työtäsi arvostetaan osana työyhteisöä? Vaihtelevasti, tietoisuutta voisi lisätä molemmilla puolin

Tiedostatko aineettoman palkitsemisen työpaikallasi? Se kuuluu osaksi työtä, en tiedosta.

**AINEELLINEN PALKITSEMINEN**

Onko palkka mielestäsi kilpailukykyinen? On

Koetko henkilökuntaedut hyvänä palkintona tekemästäsi työstä? Miksi? Hyvät ovat edut, mutta annetaan

Liite 5 Tutkimussuunnitelma

TUTKIMUSSUUNNITELMA	Minna Mahkonen Laurea- ammattikorkeakoulu
Tammikuu 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kirjallisuuden ja muun aineiston kerääminen</li> <li>- haastatteluista sopiminen alustavasti</li> <li>- teoria osuuden kirjoittaminen voi alkaa</li> </ul>
Helmikuu 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- teoria osuuden kirjoittamista</li> <li>- haastattelurunko valmiiksi</li> <li>- haastatteluiden vahvistaminen</li> </ul>
Maaliskuu 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- haastattelut suoritetaan</li> <li>- haastattelut litteroidaan</li> <li>- tulosten analysointia</li> <li>- kirjoitustyö jatkuu</li> </ul>
Huhtikuu 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kirjoitustyön viimeistely</li> <li>- ensimmäisen "valmiin" opinnäytteen version, palautus 9.4</li> <li>- koko työn viimeistely</li> <li>- arvioiva seminaari 19.4</li> </ul>

Liite 6 Esimiehen palaute, sähköpostikeskustelu

VS: Minnan opinnäytetyö



xxxxxxx

7.5.2013

Vast.ott.: minna\_mahkonen@x.x

Heippa,

tässä hieman mun mielteitä ja kommentteja:

- \* tutkimus hyvä ja avasi paljon asioita
- \* esimiehen kantilta katsottuna kulan arvoisia asioita tuli ilmi, jotka auttaa kehittymään ja kehittämään asioita
- \* mielipiteet/kommentit sai ajattelemaan asioita eri kantilta, jokainenhan on yksilö ja ko-  
kee asiat eri tavalla kuin toinen ja tarpeet eroavat
- \* tämän pohjalta pystyy luomaan uusia toimenpiteitä palkitsemisen suunnitteluun ja toteu-  
tukseen, sekä näkee eri henkilöiden suhtautumisen samaan asiaan
- \* toimipaikassa palkitsemisen periaatteet kilpailuissa ja kilpailut itsessään, tulisi aina huo-  
mioida yksilöt ja olla tasapuolisia - miten toteutetaan todellisuudessa
- \* yllättävää oli, että kehityskeskustelussa ei esimiehelle kerrota mitä häneltä odotetaan tai  
miten voisi muuttaa omaa toimintaa, vaikka asiaa käydään läpi keskustelussa. Myös esimies  
kaipaa kommentteja, palautetta ja kehitysehdotuksia omasta toiminnasta alaisiltaan kehitty-  
äkseen. Sai myös pohtimaan ollaanko aina rehellisiä tiimiläisille, kollegoille ja esimiehel-  
le...jos ei sanota palautetta kun sitä kysytään.
- \* tiimin sisäistä rakentavan palautteen antoa ja vastaanottoa teroitettava
- \* myönnän esimiehenä, että oma palautteen anto on kehityskohde, jatkuva sellainen, aina  
voi parantaa ja koskaan ei voi tässä asiassa olla tarpeeksi hyvä :)

## Lisäkommentteja

- \* lisämyyntikilpailu oli koko talossa toteutettu samalla kaavalla ja asia tiedotettu viikkiksessä
- \* lisämyynti termi on ketjun luoma

Terveisin,  
-XXXXXXX

---

Lähettäjä: Minna Mahkonen [minna\_mahkonen@x.x]

Lähetetty: 1. toukokuuta 2013 12:17

Vastaanottaja: XXXXXXXX

Aihe: Minnan opinnäytetyö

Heippa,

tässä olisi nyt se opinnäytetyö. Lähinnä kaipaisin kommentteja siitä, onko työssä mitään hyödynnettävää henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Ja tietysti muukin palaute on tervetullutta. (:

Terveisin  
Minna